

ASIAANTUNTIJAPALVELUN TUOTEKEHITYS

Case: Julkisosmisteiselle yhteisölle suunnattu sijoituspalvelu

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Mervi Snellman-Virta			
Työn nimi Asiantuntijapalvelun tuotekehitys, Case: Julkisosmisteiselle yhteisölle suunnattu sijoituspalvelu			
Päiväys	18.9.2015	Sivumäärä/Liitteet	78/4
Ohjaajat Antti Iire ja Esa Viklund			
Toimeksiantaja Nordea Pankki Suomi Oyj			
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää pankin sijoitusneuvontaa julkisosmisteisille yhtiöille. Tarve sijoitusneuvonnan kehittämiseksi oli seurausta poikkeuksellisen matalasta korkotasosta markkinoilla, mikä oli asettanut haasteita yhtiöiden kassavarojen tuottavuudelle. Julkisosmisteisten yhtiöiden tavoite kassavarojen tuotolle on inflaation ylittävä tuotto. Käytännössä tuoton saamiseksi joudutaan hyödyntämään talletuksien sijaan muita sijoitusinstrumentteja, koska talletuksille ei saatu riittävää korkoa. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi sijoittamisen tavoite ja rajoitteet pitäisi määritellä organisaation sisäisellä ohjeistuksella. Pankki suosittelee asiakkaille sijoituspolitiikan laatimista Portfolio 360° -palvelua hyödyntämällä. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten kuntaomisteisille asiakkaille tarjottavaa Portfolio 360° -asiantuntijapalvelua voidaan kehittää julkisosmisteisen yhtiön tarpeet ja Suomen Kuntaliitto ry:n sijoitussuosituksia huomioiden. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisten käytännön toimenpiteiden avulla yhtiöiden sijoituspolitiikan tekemistä voidaan edistää.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa rakenne koostui teorian ja empirian vuoropuhelusta. Teoriassa selvitettiin asiantuntijapalvelun tuotekehityksen kolmea pääaluetta: prosessia, sisällön kehitystä ja asiantuntijan roolia palvelun tuottamisessa. Myyntiprosessia lähestyttiin sekä organisaation sisäisestä näkökulmasta palvelun tuotannon osalta että asiakkaalle näkyvästä prosessista. Empiriassa haastateltiin Nordean työntekijöitä, Suomen Kuntaliitto ry:n asiantuntijaa ja julkisosmisteista case-organisaatiota. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Nordea Pankki Suomi Oyj. Tutkimuksen tekijä työskentelee toimeksiantajan palveluksessa asiantuntijatehtävässä yrityksen sijoituspäällikkönä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että julkisosmisteisille yhtiöille tarjottavaa Portfolio 360° -palvelua on kehitettävä kuntasektorin tarpeet huomioon ottaen. Tällaisia tarpeita olivat ensinnäkin prosessin tehostaminen aikatauluttamalla ja helpottamalla päätöksentekoa. Erityisesti kuntakonsernin sijoitusohjeistuksen kehittäminen asiantuntijan johdolla koettiin tärkeänä. Toiseksi julkisosmisteisille yhtiöille tehtävää sijoituspolitiikkaa laatiessa riskien tunnistaminen ja arvioiminen oli olennaista. Kuntaliitto suositteli sijoitusohjeistuksen tekemistä nämä asiat huomioiden, mutta ei velvoittanut taholtaan noudattamaan yksittäisiä ohjeita. Viimeisimpänä kehityskohteena oli asiantuntijatyö, josta keskeisimpänä tutkimustuloksena havaittiin, että julkisosmisteisille yhtiöille tarjottavien sijoitusratkaisujen tuli olla kuntasektorille räätälöityjä. Asiantuntijan täytyi perustella sijoitusratkaisut siten, että ne perustuivat asiakkaan liiketoiminnan tuntemiseen. Yhteenvetona voitiin todeta, että tutkimuksen tulokset antoivat vastauksia asetettuihin kysymyksiin, mutta herättivät myös aihetta jatkotutkimuksille.</p>			
Avainsanat asiantuntijapalvelu, tuotekehitys, tuotteistaminen, sijoittaminen, julkisyhteisö, kunta, sijoituspolitiikka			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Mervi Snellman-Virta			
Title of Thesis Product development for expert service, Case: Investment service for public owned company			
Date	18.9.2015	Pages/Appendices	78/4
Supervisors Antti Iire Esa Viklund			
Client Organisation /Partners Nordea Bank Finland Plc			
<p>This research examined bank's investment service for public owned companies. The aim of the study was to develop the investing service to meet public owned companies' needs. The level of interests in markets had been unexpected low since 2008 as a result of financial crisis. The public owned corporations had difficulties to invest their cash asset profitable as their minimum target was to achieve more profit than inflation. To reach the profit, companies had to use other investment instruments than they usually did. As a result organization must determine the limits and risks for investing their assets. The Bank recommends to create an investment policy for each company using bank's professional service named Portfolio 360°. This research studied following issues: How Portfolio 360° -service must be developed to meet public companies investing needs? What kind of recommends did Finland Local Authorities give for investing? What actions did help companies to develop their own investment policy?</p> <p>This research was implemented as a qualitative case study which consisted of the theory and empirical dialogue. The theory section examined the three main expert service development areas: process, content development and the expert role when delivering the service for customer. The process consisted of organization internal product manufacturing and selling the product to customer. The empirical part consisted of several interviews for bank's employees, Finland Local Authorities expert interview and public owned case-organization interview. This thesis was made for Nordea Bank Plc. The student was working in Nordea as an investment manager in corporate business.</p> <p>The study results showed that Portfolio 360° -service must be developed to meet public owned companies' needs. These needs were optimizing the process by making exact time table and helping the decision making. Especially the local authorities' parent companies should have made an investment policy which obligated also subsidiaries. Second, an investment policy should identify and evaluate risks carefully. Eventually, an expert must confirm that investment solutions were profitable for the local authorities. All the investment recommendations should have been based on knowing the customers' business. As a summary, the research results were used when considering the continuation of local authorities' investments. There were several suggestions for further studies based on this thesis.</p>			
Keywords professional service, product development process, productization, investing, public ownership, investment strategy			

SISÄLTÖ

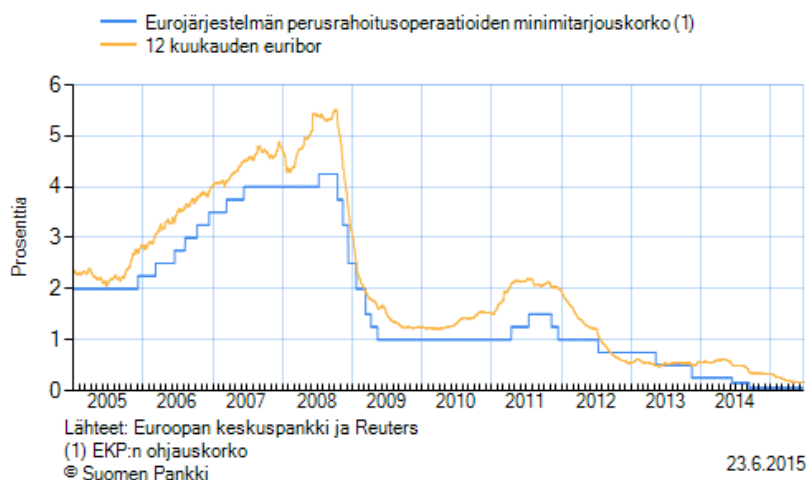
1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	13
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat	13
2.2	Tutkimusmenetelmä	15
2.3	Aineistonkeruu ja analyysi	17
3	ASIAANTUNTIJAPALVELUN MYYNTIPROSESSIN KEHITYS	20
3.1	Asiantuntijatuotteen sisäinen palvelutuotantoprosessi	22
3.2	Asiantuntijatuotteen myyminen	29
3.3	Palvelun käyttöönotto ja yritysten päätöksenteko	34
4	ASIAANTUNTIJATUOTTEEN SISÄLLÖN KEHITYS	38
4.1	Palvelutuotteen konkretisointi ja ostamisen helpottaminen	39
4.2	Ydin- ja liitännäispalvelut	41
4.2.1	Räätälöinti	43
4.2.2	Julkisomisteisten yhtiöiden sijoitusohjeistuksen erityispiirteitä	45
5	ASIAANTUNTIJATYÖN KEHITYS	52
5.1	Monimutkainen ongelmanratkaisutyö	52
5.2	Eettisyys ja vastuu	54
5.3	Kilpailijoista erottuminen	56
6	LOPUKSI	63
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	63
6.2	Toimenpide-ehdotukset Portfolio 360° -palvelun kehittämiseksi	64
6.2.1	Prosessin kehitysehdotukset	65
6.2.2	Asiantuntijapalvelun sisällönkehitysehdotukset	66
6.2.3	Asiantuntijatyön kehitysehdotukset	67
6.3	Tutkimuksen arviointia	68
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	70
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	71
	LIITE 1: CASE-YRITYKSEN VUOSIKERTOMUS	74
	LIITE 2: HAASTATTELURUNGOT	75

1 JOHDANTO

”Meillä on aikasemmin puhuttu sijoittamisesta ja hallitus on torjunut sen kokonaan, koska riskejä ei ole haluttu ottaa. Siksi me päädyttiin vuoden mittaiseen talletukseen ja saatiin edes vähän korkoa. Sen jälkeen korot tietysti tuli aika reippaasti alas.” (Julkisomisteinen yritys)

Markkinoilla poikkeuksellisen pitkään jatkunut alhainen ja jopa negatiivinen korkotaso on asettanut haasteita yritysten kassavarojen tuottavuudelle, kuten julkisomisteisen yhtiön toimitusjohtaja toteaa yllä olevassa kommentissaan. Yritysten kassavarojen rahavirtavolyymit ovat suuria ja korkotuotto on mitätön. Vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen keskuspankit ovat laskeneet ohjauskorkoaan jatkuvasti elvyttääkseen markkinoita. Euroopan Keskuspankin (EKP) elvyttävä rahapolitiikka sai jatkua, kun EKP:n neuvoston kokous (Suomen Pankki, 2015-04-15) ilmoitti talletuskoron olevan -0,20 %. Euro-alueen korkotaso on nyt historiallisen alhaalla edelliseen kymmenen vuoden aikajaksoon verrattuna, kuten alla oleva kuvio 1 osoittaa.

Euroopan keskuspankin ohjauskorko ja 12 kuukauden euribor



KUVIO 1. Euroopan keskuspankin ohjauskoron ja 12kk euriborin kehitys 2005–2015 (Suomen Pankki 2015)

Elvyttävän rahapolitiikan tavoitteena on kannustaa yrityksiä investoimaan hyödyntämällä pankkien edullista luotonantoa. Matalan korkotason kääntöpuolena on kuitenkin se, että pankit eivät voi maksaa talletuksille korkotuottoa, koska talletuskorot ovat negatiivisia. Mikäli yritysten kassavaroille tavoitellaan tuottoa, talletukset eivät ole houkutteleva vaihtoehto. Niinpä yritykset joutuvat harkitsemaan positiivisen tuoton vuoksi muita vaihtoehtoja. Toisaalta pitkään jatkunut matala korkotaso ja tuoton tavoittelu voivat myös kannustaa yrityksiä ottamaan harkitsemattomia riskejä. Suomen Pankin mukaan tuottohakuisuus vaikuttaa sijoitusten suuntautumiseen vääristämällä ja ylikuumentamalla

malla riskien hinnoittelua (Suomen Pankki 23-06-2015). Näin ollen yritysten johdolta vaaditaan perehtyneisyyttä sijoitusmarkkinaan, jotta yrityksen kassanhallinnan kannalta otetaan oikeita riskejä tuoton tavoittelemiseksi. Finanssikriisi muutti ajatusmalleja ja lähestymistapaa (Vaine 2015-08-17.)

Erityisen haasteelliseksi matala korkotuotto muodostuu julkisomisteisten yhteisöjen kassa- ja sijoitustoiminnassa. Kunnat, kuntayhtymät ja kuntaomisteiset yhtiöt haluavat perinteisesti välttää riskejä, kun varoille tavoitellaan tuottoa. Yritysten ylimääräinen kassalikviditeetti on usein lyhytaikaista ja muodostuu valtionosuuksista ja verotuloista. ”Maksuvalmiuden turvaamiseen riittävät kunnassa yleensä 10–15 päivän kassamenoja vastaavat kassavarat. Investointien maksuerät saattavat tilapäisesti edellyttää tätä suurempaa kassavarantoa. Viime vuosina kuntien kassavarat ovat keskimäärin vastanneet 35 päivän kassamenoja.” (Vaine 2015-08-07). Yrityksille kertyy kassaylijäämää, kun rahavirta ylittää kuukausittaisen maksuliikenteen ylläpitämiseen tarvittavat varat. Tällainen tilanne voi syntyä, mikäli investointeihin budjetoituja varoja ei tarvita suunnitellussa aikataulussa. Toisaalta yritykset kasvattavat myös tietoisesti kassaa kausivaihteluiden, investointien tai yllättävien kuluerien varalle.

”Kunnat ovat tehneet arvopaperisijoituksia alusta alkaen varsin perinteisesti: suurin osa sijoituksista on ollut korkoinstrumenteissa. Osakkeissa tai muiden riskillisemmiksi miellettyjen kohteiden osuus on pääsääntöisesti ollut 10–30 %. Rahoitusmarkkinat ovat kuitenkin muuttuneet verrattuna kuntien sijoitustoiminnan alkamiseen sekä myös tilanteeseen ennen vuonna 2008 alkanutta finanssikriisiä. Myös perusasetelmissa korko- ja osakemarkkinoilla on tapahtunut olennaisia muutoksia. Tämä merkitsee, että jo tuottojen saavuttaminen sinänsä on aiempaa vaativampaa. Lisäksi on määriteltävä, minkälaista lisäriskiä tai jopa kokonaan uutta riskiä tuoton saavuttamiseksi voidaan hyväksyä”. (Vaine 2015-08-07).

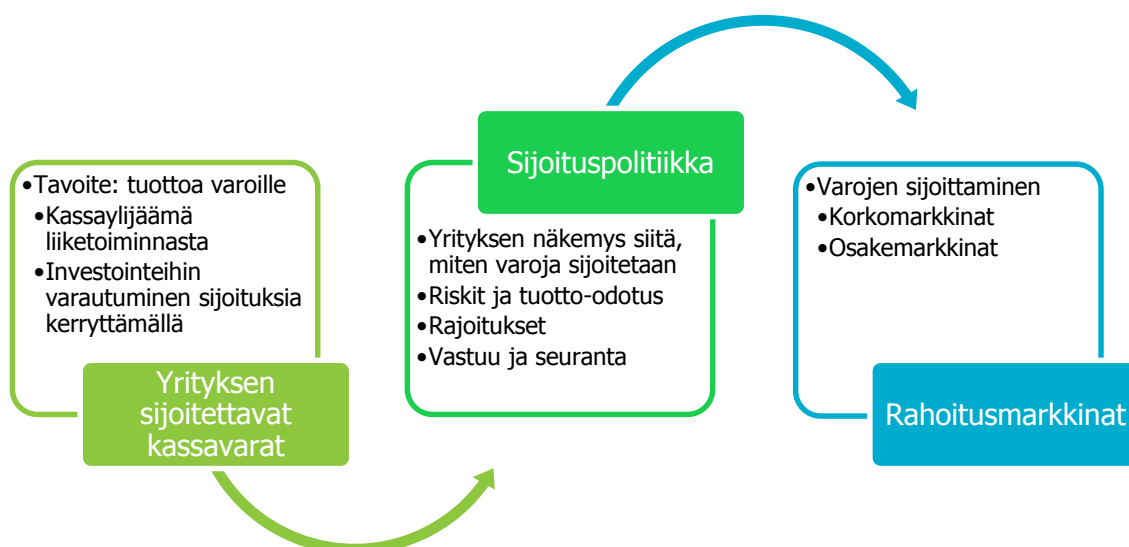
Sijoitusmarkkinat ovat muuttuneet tuoton ja riskien osalta vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Kuntien ja julkisomisteisten yhtiöiden avainhenkilöiden sijoitusosaaminen ei useinkaan ole pysynyt kehityksen tasalla. Tämä ongelma on havaittu myös kuntien etujärjestössä Suomen Kuntaliitto ry:ssä, joka julkaisee vuonna 2015 päivitetyn oppaan sijoitustoiminnan perusteiden päättämisestä. Edellinen julkaisu on vuodelta 2002 ennen finanssikriisiä. Suomen Kuntaliitto ry:n mukaan (Vaine 2015-08-07) oppaan päivittäminen on viimeistään nyt ajankohtaista paitsi kuntien toimintaympäristön kehittymisen, myös rahoitusmarkkinoiden muutosten, moninaisen sääntelyn etenemisen sekä riskienhallinnan tarpeiden kasvun myötä.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten sijoitusneuvonnan asiantuntijapalvelua voidaan kehittää Nordeassa julkisomisteisille yhteisöille. Tutkimustehtävä on muodostunut käytännön työelämän tarpeista, joita on havaittu sijoitusneuvotteluissa julkisomisteisten yhteisöjen kanssa. Tutkimuksen toimeksiantaja on Nordea Pankki Suomi Oyj ja tutkimuksen tekijä on työsuhteessa toimeksiantajaan. Nordea tarjoaa julkisomisteisille yhteisöille Kunta 360° -palvelua, jonka yhtenä osana on kassanhallinnan ja sijoittamisen palvelu Portfolio 360°. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää Portfolio 360° -palvelua julkisyhteisöille hyödyntämällä teoriaa asiantuntijapalveluiden tuotekehityksestä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa haastatellaan Suomen Kuntaliitto ry:n asiantuntijaa, Portfolio 360° -palvelun kanssa työskenteleviä Nordean työntekijöitä ja julkisomisteista case-organisaatiota. Haastatteluista saatavan tiedon avulla kehitetään Nordean Portfolio 360° -palvelua julkisomisteisten yhteisöjen sijoitusneuvontaan.

Case-yritys on viiden kunnan omistama osakeyhtiö, joka tuottaa kunnille kuuluvia palvelutehtäviä osakaskuntien puolesta. Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli noin 9Me ja omavaraisuusaste on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana noin 70 %. Yritys työllistää alle 20 henkilöä ja ostaa suurimman osan tarjoamistaan palveluista ostopalveluna. (Yritys Oy 2015). Case-yritys on valittu harkinnanvaraisesti tähän tutkimukseen, koska Nordea on aloittanut yhteistyön yrityksen kanssa sijoitusneuvonnan osalta. Yrityksen johtoa on tavattu tutkijan toimesta useasti jo ennen tämän tutkimuksen käynnistämistä. Case-yrityksen avulla halutaan saada palautetta Nordean sijoitusneuvonnasta ja tavoitellaan tietoa, jolla voidaan kehittää myös muiden julkisomisteisten yhtiöiden sijoitusneuvonnan prosessia. Tätä oppia sovelletaan Portfolio 360° -palvelun myynnilliseen prosessiin asiakkaille.

Alla oleva kuvio 2 kuvaa tyypillistä prosessia, jolla yrityksen kassaylijäämä voidaan sijoittaa markkinoille. Alkuvaiheessa on tunnistettu, että yrityksellä on likviditeettiä, jolle tavoitellaan tuottoa. Likviditeetti voi olla positiivista kassaylijäämää yrityksen liiketoiminnasta, jota käytetään tulevaisuudessa investointeihin. Jotta yrityksen johdolla on yhtenäinen näkemys sopivista keinoista tuottojen tavoitteluun, voidaan päätöksentekoa helpottamaan laatia sijoituspolitiikka. Tämä toimii yrityksen sisäisenä ja ulkoisena ohjeistuksena sijoitustoiminnassa. Kun sijoituspolitiikka on hyväksytty yrityksen hallituksessa, voidaan sijoituksia toteuttaa osake- ja korkomarkkinoille ohjeistuksen mukaisesti. Yritys hyötyy tästä prosessista siten, että voi tavoitella sijoitusmarkkinoilta parempaa tuottoa suunnitelmallisesti. Pankki puolestaan välittää asiakkaan rahan markkinoille ja hyötyy muun muassa sijoitus tuotteiden kautta saamistaan palkkioista. Näin ollen palveluprosessi hyödyttää sekä asiakasta että pankkia.



KUVIO 2. Sijoituspolitiikka mahdollistaa yrityksen varojen virtaamisen markkinoille (NORDEA 2015-01-15)

Myös Suomen Kuntaliitto ry suosittelee sijoituspolitiikan tekemistä. Jokainen sijoituksia tekevä kunta tai kunnallinen toimija päättää sijoituksistaan oman ohjeistuksensa ja vallitsevan säädännön puitteissa (Vaine 2015-08-17.) Nordean Portfolio 360° -palvelu auttaa asiakasta tunnistamaan sijoitettavat varat, tuottaa konsultatiivista asiantuntijapalvelua sijoituspolitiikan laatimisessa ja varojen sijoittamisessa markkinoille kuvion 2 mukaisesti. Sijoituspolitiikalla on tässä prosessissa välinearvo, jonka turvin yritys voi sijoittaa markkinoille suunnitelmallisesti ja hallitusti. Suomen Kuntaliitto ry kannustaa kuntia punnitsemaan riskin ja tuoton suhdetta sijoituskohteita valitessa.

“Kunnan pitäisi pystyä miettimään, mikä sopii kunnan toimintaan. Mitkä ovat sijoitusten riskit eli turvaavuusaste? Se on pohdinnan paikka. Sijoituksia pitäisi lähestyä tuoton sijaan riskinäkökulmasta: Miten riski ilmenee ja miten riskin muodot ovat muuttuneet? - - - Kuntaliitto ei pysty antamaan velvottavia ohjeita vaan suosituksia. Yleisperustelu kassavarojen sijoittamiselle on tuottavuus ja turvaavuus. Eli määritellään jollakin kriteerillä, mitä sijoitusten pitää tuottaa ja miten riskit on arvioitu eli miten varat on turvattu pitkällä aikavälillä. Huomiota pitäisi kiinnittää siihen, mikä on tuottavaa ja mikä on turvaavaa.” Vaine (2015-08-17)

Useimmilla julkisomisteisilla yhtiöillä ei kuitenkaan ole sijoituspolitiikkaa tai muuta organisaation yhtenäistä ohjeistusta sijoitustoiminnasta. Käytännössä varojen sijoittamisesta päätetään tapauskohtaisesti, jolloin päätöksentekoa voi ohjata yksittäinen tuotevalinta. Tällöin useiden yksittäisten sijoituskohteiden tuotto- ja riskitasot voivat samalla organisaatiolla vaihdella huomattavasti ja kokonaisuus voi jäädä hajanaiseksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Asiantuntijapalvelut ovat palveluiden kautta tuotettua erikoisosaamista, jossa yhdistyvät asiakkaan ongelmanratkaisutaidot, suunnittelu ja henkinen prosessointi (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 9.) Asiantuntijapalveluissa tapahtuu tiedonsiirtoa, jossa tuotteistaminen toimii oppimisen apuvälineenä. Tuotteistaminen tarkoittaa erilaisten puitteiden ja struktuurien luomista tapauskohtaisesti luotavalle asiantuntijapalvelun sisällölle. Tuotteistamisen tavoite on uusien työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä, koska tuotteistamalla voidaan parantaa laatua ja tuottavuutta. Näin asiantuntijapalvelun toiminta systematisoituu ja asiakkaiden odotukset muodostuvat selkeämmiksi. (Sipilä 1996, 17–19.) Tuotteistamisen tavoitteena on ratkaista asiakkaan ongelma tarjoamalla ratkaisuehdotuksia asiantuntijapalvelun avulla (Apunen 2010, 13).

Tässä työssä tuotteistetulla asiantuntijapalvelulla tarkoitetaan Nordean konsultatiivista Portfolio 360° -palvelua, jota tarjotaan Kunta 360° -palvelun osana julkisomisteisille yhtiöille. Palvelua ei vielä tunneta laajalti julkisomisteisten yhtiöiden keskuudessa, koska sitä ei ole täyspainoisesti markkinoitu kuntasektorille. Tässä tutkimuksessa keskitytään kehittämään Portfolio 360° -palvelua ainoastaan julkisomisteisten yhtiöiden keskuudessa, koska palvelua ei ole vielä tuotteistettu julkisomisteisille yhtiöille sopivaksi, jolloin käytännön työelämätarpeet ovat tämän osalta suurimmat. Portfolio 360° on Nordea Marketsin tuotteistama palvelu yritysten sijoitusneuvontaan, jonka tavoitteena on tarjota ratkaisuja yritysten ylimääräisen likviditeetin sijoittamiseen markkinoille. Palvelua tarjotaan sekä julkisomisteisille yhtiöille että yksityisille yrityksille.

Sipilän (1996, 19–21) mukaan asiakas tunnistaa helpommin ja nopeammin tuotteistetun palvelun tarjonnasta, mikä helpottaa palvelun vertailua ja ostopäätöksen tekemistä. Tuote on ehdotus asiakkaalle, jossa palvelu rakentuu asiantuntemuksesta ja parhaista käytännöistä (Apunen 2010, 13). Lisäksi tuotteistettu palvelu lisää asiakkaan luottamusta, koska tuote antaa vaikutelman valmiista ja testatusta palvelusta. Tämän vuoksi asiakas on valmis maksamaan palvelusta enemmän. (Parantainen 2008, 25). Olemassa olevan palvelun kehittämisessä tavoitellaan toimivampaa, nopeampaa, helppokäyttöisempää ja taloudellisempaa prosessia sekä toimintojen uudelleen konstruktointia (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 32.)

Asiantuntijapalvelut voidaan jakaa ongelmanratkaisupalveluihin, kehityspalveluihin ja käsittelypalveluihin. Ongelmanratkaisupalveluiden tavoite on poistaa asiakkaan ongelma. Kehityspalvelut taas tähtäävät asiakkaan tiedostamattomien kehittämismahdollisuuksien löytämiseen ja työstämiseen. (Sipilä 1996, 31–32). Nordean julkisomisteisille yhtiöille tarjoama sijoitusneuvonta voidaan luokitella ongelmanratkaisupalveluksi, jossa ongelmana on löytää asiakkaan sijoitusprofiiliin sopiva sijoitusratkaisu. Toisaalta palvelussa on kehittämisspalveluiden piirteitä, koska asiakkaat eivät välttämättä tunnista yrityksen sijoitettavaa pääomaa, jolloin Nordean palvelu tavoittelee näiden varojen löytämistä ja työstämistä sijoituskohteisiin paremman tuoton saamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymyksiin:

Miten julkisomisteisten yhteisöjen kassa- ja sijoitusneuvonnan asiantuntijapalvelua voidaan kehittää Nordeassa?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

1. *Mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita Suomen Kuntaliitto ry: n julkaisu Sijoitustoiminnan perusteet asettaa julkisyhteisöjen päätöksenteolle kassa- ja sijoituspalveluita valitessa?*
2. *Millaisten käytännön toimenpiteiden avulla julkisomisteisen asiakasyrityksen sijoituspolitiikan tekemistä voidaan edistää?*
3. *Miten Nordean Portfolio 360° -asiantuntijapalvelua voidaan kehittää julkisomisteisen yhtiön tarpeet ja Suomen kuntaliitto ry: n uusi ohjeistus huomioiden?*

Tutkimuskysymykset ovat muodostuneet käytännössä havaittujen julkisomisteisten yhtiöiden sijoitusneuvotteluiden tuloksena. Suomen Kuntaliitto ry on koonnut lainsäädännön, asetusten ja direktiivien pohjalta ohjeistuksen julkisomisteisten yhtiöiden sijoitustoiminnasta, minkä tarkoituksena on toimia suosituksena päätöksenteolle (Sijoitustoiminnan perusteet 2015-06-23.) Tämän ohjeistuksen tunteminen ja sen suositusten mahdollisuuksien ja rajoitusten viestiminen julkisomisteisille asiakkaille on edellytys luottamukselliselle yhteistyölle. Tässä tutkimuksessa käsitellään asiantuntijapalvelutuotteen sisällön kehittämistä myös tämä edellä mainittu Kuntaliiton ohjeistus huomioiden. Eri-tyistä huomiota kiinnitetään sijoituspolitiikan kehittämiseen julkisomisteisille yhtiöille sopivaksi. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole käsitellä sijoituspolitiikkaa kokonaisuudessaan vaan ainoastaan Kuntaliiton ohjeistus huomioiden. Tätä näkökulmaa käsitellään asiantuntijapalvelun sisällön kehityksen yhteydessä, koska julkisomisteiset yhtiöt haluavat nojata päätöksissään Kuntaliiton suosituksiin ja siksi näiden suositusten tunteminen sijoituspolitiikkaa tehtäessä ovat tärkeitä.

Sijoituspolitiikka on ammattimainen tapa lähestyä asiakkaan sijoitustarpeita yhteistyössä asiakkaan kanssa. Koska sijoituspolitiikka usein helpottaa prosessia, sen tekeminen osana sijoitusneuvontaa on tärkeää. Tutkimuksen alakysymys tähdentää, millä toimenpiteillä sijoituspolitiikan tekemistä voidaan edistää. Tavoitteena on selvittää, mitä nämä käytännön asiat ovat, joilla asiakas ryhtyy palveluntarjoajan kanssa tähän yhteistyöhön. Mikäli sijoituspolitiikkaa ei tehdä, päätöksenteosta voi puuttua johdonmukaisuus sijoitusinstrumentteja valitessa. Tämän vuoksi pankki suosittelee sijoituspolitiikan tekemistä ennen sijoittamista ja samalla pohjustaa jatkoa yhteistyölle. Näin ollen tämä tutkimuskysymys on relevantti ajatellen pankin myymien sijoitusratkaisujen sopivuutta asiakkaalle.

Kolmas tutkimuksen alakysymys tavoittelee vastausta siihen, miten Nordean olemassa olevaa Portfolio 360° -palvelua pitää kehittää Suomen Kuntaliitto ry:n ohjeistus ja asiakastarpeet huomioiden. Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan julkisomisteisten yhtiöiden problematiikkaa sijoituspalveluiden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kirjallisuuden ja tutkimuksessa suoritettavan empirian avulla käsitys siitä, miten julkisomisteisille yhteisöille tarjottavaa asiantuntijapalvelua voidaan kehittää. Asiantuntijapalvelun kehittäminen kuntasegmentti huomioiden mahdollistaa sijoitusratkaisujen myymisen julkisomisteisille yhtiöille entistä paremmin.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisenä lukuna on johdanto, jonka tehtävänä on herättää lukijan mielenkiinto ja ymmärrys aiheen ajankohtaisuudesta. Tavoitteena on myös lisätä lukijan ymmärrystä aiheeseen. Johdannossa käsitellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset ja rakenne. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen tieteenfilosofisia ja metodologisia valintoja ja kerrotaan siitä, miten aineisto on kerätty ja miten sitä on analysoitu.

Kolmannessa pääluvussa keskitytään asiantuntijapalveluiden prosessin kehittämiseen. Asiantuntijapalveluiden prosessit koostuvat usein työläistä kehittämis- ja tuottamisvaiheista, joiden kautta välitetään asiakkaalle ohjeita, neuvoja ja ideoita ja saadaan aikaan konkreettisia lopputuloksia (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 11.) Prosessia käsitellään aluksi palveluorganisaation eli Nordean sisäisen tuotteen näkökulmasta, missä tavoitellaan sisäisten prosessien näkyväksi tekemistä ja toiminnan yhtenäistämistä ja systematisointia organisaatiossa. Myyntiprosessi on asiakkaalle näkyvää viestintää, jonka kuvaamisella halutaan konkretisoida ja kehittää palveluntarjoajan ulkoista toimintatapaa.

Neljännessä pääluvussa tarkastellaan palvelutuotteen sisällön kehitystä, koska palvelutuotteen sisällön kehitys on edellytys markkina-aseman säilyttämisessä ja kasvussa. Sisällön kehitystä lähestytään moduulirakenteiden kehittämisen näkökulmasta. Moduulit ovat massaräätälöinnin väline, jolla palvelua voidaan standardoida (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 35.) Nämä moduulit muodostavat palvelun ydin- ja tukipalvelut. Ydinpalvelulla tässä tutkielmassa tarkoitetaan sijoitusneuvontaa ja tukipalveluita ovat sijoituspolitiikan luominen, sijoitussalkun analyysi ja sijoitusten seuranta. Tukipalveluiden osalta tässä tutkimuksessa keskitytään sijoituspolitiikan luomiseen, koska sitä voidaan pitää edellytyksenä sijoittamisen seuraaville vaiheille. Sijoituspolitiikan sisältöä tarkastellaan Suomen Kuntaliitto ry:n tulevan julkaisun ja asiantuntijahaastattelun avulla. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia erityispiirteitä julkisomisteisten yhtiöiden sijoituspolitiikassa tulisi huomioida. Sijoituspolitiikkaa ei käsitellä tässä luvussa muutoin, koska tarkoituksena on vain nostaa esiin tulevia muutoksia ja Kuntaliiton suosituksia. Nämä muutokset huomioiden tutkimuksen toimeksiantaja voi muokata sijoituspolitiikan sisältöä julkisomisteisille yhtiöille sopivaksi.

Viidennessä pääluvussa käsitellään asiantuntijan roolin kehittämistä palvelutuotteen toimittamisessa asiakkaalle. Asiantuntija on prosessin keskeisessä osassa toimiessaan lähellä asiakasta ja tarjotessaan ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Asiantuntijan kyky lähestyä asiakasta ja kommunikoida tämän kanssa oikean diagnoosin löytämiseksi on usein jopa tärkeämpää, kuin asiantuntijan itsellään valmiina oleva ratkaisu (Sipilä 1996, 74.) Asiantuntijatyöhön liittyy olennaisesti myös kilpailijakentän tunteminen ja asiantuntijapalvelun kehittäminen kilpailijoiden vastaavat ratkaisut huomioiden. Luvussa käsitellään tämän vuoksi myös asiantuntijatuotteen kehittämistä kilpailijoista erottamalla.

Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto. Luvussa käydään läpi tutkimuksen arviointia ja tutkimusprosessin aikana esiin tulleita kehitysehdotuksia Nordean Portfolio 360° -palvelua ajatellen. Tutkimuksen lopussa on lueteltu tutkimuksessa käytetyt kirjallisuuslähteet. Lopusta löytyvät haastattelujen kysymysrungot.

2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tieteenfilosofisia ja metodologisia valintoja, jotka ohjaavat tutkijan tekemiä perusvalintoja. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmistä, joita on käytetty tutkimuskysymysten selvittämiseen. Aineiston keruu ja analyysi jaksossa käsitellään näytettä, haastattelututkimuksen piireitä ja toteuttamismenetelmiä tässä tutkimuksessa.

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

Tutkimus perustuu usein piileviin ja tiedostamattomiin oletuksiin ihmisistä, maailmasta ja tiedonhankinnasta. Näitä oletuksia nimetään taustasitoumuksiksi ja filosofisiksi perusoletuksiksi. Filosofisten lähtökohtien ymmärtäminen on tärkeää sekä teoreettisen että empiirisen tutkimuksen tekijälle, kun tutkimus on hyvin käytännönläheistä tai työelämän sovelluksiin tähtäävää, eikä se ole teoreettisilta lähtökohdilta erityisen syvällinen. (Hirsjärvi ym 2012, 129).

Tutkimuksen filosofisen viitekehyksen taustalla on neljä osa-aluetta: ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta eli siitä, millainen tutkitavan ilmiön luonne on ja mitä voidaan pitää siitä todisteena. Epistemologia käsittelee puolestaan tietämisen alkuperää ja tiedon muodostamista ja sitä, millainen suhde tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä vallitsee. Logiikan avulla osoitetaan toteen näyttäminen ja todisteen periaate, kun taas teleologia tavoittelee tutkimuksen tarkoituksen ymmärtämistä. Tutkimuksen menetelmää tulisikin pohtia nämä edellä mainitut osa-alueet huomioiden, koska toimimme ajatustemme ohjaamina ja koemme siten monet asiat ja ilmiöt itsestäänselvyyksinä. (Hirsjärvi ym 2012, 129–131).

Tutkimusta ohjaavat aina tietyt perusvalinnat, joista olennaisimpana voidaan pitää tutkimusaineiston sisältämien johtolankojen poimiminen yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Yleensä nämä valinnat tehdään teoreettisen aineiston perusteella. Tieteellisen tutkimuksen valinnat pitäisi aina perustua tieteellisen kirjallisuuden keskeisiin kysymyksiin. (Koskinen ym. 2005, 230).

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös kiinteästi tutkijan objektiivisuus sekä menetelmien valinnassa että kielellisessä ilmaisussa. Tutkimuksen teksti on muodostunut aina tutkijan tulkinnasta, mitä on edeltänyt tutkimusmenetelmien ja lähteiden valinta (Hirsjärvi ym. 2013, 309.) Näiden valintojen tekeminen on objektiivisuuden kannalta tärkeää, jotta tutkimustulokset eivät vääristy. Tässä tutkielmassa on tavoiteltu objektiivisuutta valitsemalla haastateltaviksi useita eri toimijoita, jotka liittyvät palvelun toimitusketjuun: palveluntuottajan eli Nordean työntekijöitä, sisällön kehityksen kannalta Suomen Kuntaliitto ry:n asiantuntijaa ja tuotteen loppukäyttäjää eli asiakasta. Nämäkin haastateltavat on kuitenkin valittu tutkimukseen harkinnanvaraisesti ja tutkijan subjektiivisista lähtökohdista käsin, mikä toisaalta heikentää tutkimuksen objektiivisuutta. Tutkija tavoittelee objektiivisuutta suorittamalla tutkimuksen, joka on toistettavissa, mutta samalla tutkija toimii kuitenkin subjektiivisesti näkökulman valinnassa (Hirsjärvi ym. 2013, 310.) Koska tutkija on huomionut nämä edellä mainitut tekijät tutkimuksen toteuttamisessa, tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen tulosten toistettavuuden eli reliabiliteetin eli tutkimuksen pätevyyden eli validiteetin avulla. Tutkimuksen toistettavuutta mitataan sillä, että kaksi eri tutkijaa voi päätyä samaan tulokseen eri tutkimuskerroilla. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232). Tässä tutkimuksessa toistettavuutta voidaan tarkastella erityisesti tutkimuksen empiirisen toteutuksen kautta. Tutkimuksessa painotetaan julkisomisteisen case-yrityksen haastattelun tuloksia ja siksi on tärkeää ymmärtää, millä perusteilla case-yritys on valittu ja miten se edustaa tyypillistä kohderyhmään kuuluvaa organisaatiota. Case-yrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä oli useita. Ensinnäkin yrityksessä oli havaittu sijoitusasiantuntijayhteistyön kautta merkittävä tarve sijoittamiselle. Toiseksi yrityksessä ei ollut aiempaa sijoituskokemusta, sijoituspolitiikkaa tai tarkaa tietoa siitä, millainen sijoitustoiminta kuntaomisteiselle yhtiölle sopii. Yrityksessä koettiin tärkeäksi sijoittamisessa riskien välttäminen, kunnallisten säädösten noudattaminen ja asian käsitteleminen hallituksessa. (NORDEA 2015-08-30.) Nämä edellämainitut tekijät toistuvat useissa julkisomisteisten yhtiöiden sijoitusneuvotteluissa. Case-yritystä hyödynnettiin esimerkinomaisesti tässä tutkimuksessa, koska se täytti monet julkisomisteiselle yhtiölle tyypilliset piirteet sijoittamisessa. Näin ollen tutkimuksen case-yrityksen haastattelujen kautta saatua tietoa voidaan pitää toistettavana.

Pätevyyden mittarina pidetään tutkimusmenetelmien kykyä mitata tutkittua asiaa, koska menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Validiteetin tarkoituksena on siis kertoa kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232). Validiteetti voidaan siis ymmärtää tutkittavan kohteen väitteen, tulkinnan tai tuloksen ilmentymänä, jonka uskottavuutta arvioidaan. Validiteettitarkastelun tavoite on ehkäistä virhepäätelmät tilanteista, joiden uskotaan olevan tosia. (Koskinen ym. 2005, 254–255).

Jotta tutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida ja perustella, tutkimuksessa kerrotaan tarkkaan aineiston tuottamisen olosuhteista. Tutkijan rooli Nordean työntekijänä mahdollistaa tutkimuksesta saatavaa uutta tietoa, koska tutkija voi työnsä vuoksi hyödyntää olemassa olevia työ- ja asiakassuhteita ja työskennellä siten läheisesti tutkimusongelman kanssa. Toisaalta juuri tämä tutkijan rooli asettaa tutkimuksen tulokset luotettavuuden osalta kyseenalaisiksi. Koska tutkijan subjektiivisuutta ei voida poissulkea, tutkimuksen kannalta olennaista on tiedostaa nämä mahdollisuudet ja ongelmat ja tavoitella niiden valossa mahdollisimman luotettavia ja johdonmukaisia tutkimustuloksia. Tutkija on toiminut tutkimusta tehdessään mahdollisimman objektiivisesti ja sen vuoksi tutkimusta voidaan pitää toistettavana.

On kuitenkin muistettava, että tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Tutkimus ei tähtää virheettömyyteen, jolloin reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liikaa painoa. Joka tapauksessa tutkimuksen menetelmien tulisi edellyttää minimaalista metodivarianssia eli reliabiliteetin ja validiteetin pyrkimystä virheettömyyteen. (Koskinen ym. 2005, 253–254).

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät voidaan luokitella määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Laadullisia menetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi. Tällöin tutkittavia on määrällisesti paljon vähemmän kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin eikä ensisijaisesti pyrkiä tuottamaan uutta tietoa, kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Ojasalo 2009, 93–94.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa erityisen tärkeää on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) mukaan käyttää induktiivista analyysiä, jossa tutkijan pyrkimys on paljastaa odottamattomia seikkoja. Vaikka tutkijan rooli ja ääni kuuluukin tutkimuksesta, olennaista on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jossa tutkija ei määrää mikä on tärkeää.

Tässä opinnäytetyössä laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen voidaan ymmärtää tutkimustehävä syvällisemmin ja tuottaa siihen hyödyllinen ratkaisu. Määrällisten menetelmien kautta saadut tulokset ovat yleensä yleistettävissä, mutta tässä tutkimuksessa yleistäminen ei ole tavoiteltavaa vaan tärkeämpää on luoda kokonaisvaltainen kuva tilanteesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin juuri päästä selvyyteen kirjoittamattomasta faktatiedosta ja ymmärtää, millaiset asiat toiminnan taustalla vaikuttavat (Vilka ja Airaksinen 2003, 63.)

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa on konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktio on konkreettinen tuotos eli esimerkiksi malli, jossa käytännön toimivuus ja arviointi ovat keskeinen osa tutkimusta (Ojasalo 2009, 38.) Tapaustutkimuksen tuloksena syntyy kehittämissmalli. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda konkreettinen kehitysehdotus Nordean Kunta Portfolio 360° -palveluun. Tällä lopputulemalla pyritään siihen, että julkisomisteisille yhteisöille suunnattu Portfolio 360° -palvelun sijoitusneuvontaprosessi vastaisi paremmin julkisomisteisten asiakkaiden tarpeita.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti organisaatioissa ilmennyt ongelma ja tuottaa siihen tutkimuksen avulla kehittämissuhteita. Tapaustutkimus soveltuu hyvin erityisesti kehittämistyöhön organisaatioissa. Tapaustutkimuksessa ei ole olennaista viedä kehittämissuhteita käytäntöön vaan tutkia ongelmaa usean tiedonhankintamenetelmän avulla, jotta ongelmasta voidaan saada kokonaisvaltainen kuva. Tällainen tutkimus on usein prosessi, jossa tapaus voi muodostua eri tekijöistä. (Ojasalo 2009, 37–38.) Tapaustutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena onkin tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu (Eriksson ja Koistinen 2005, 4.)

Tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta, koska ongelma pyritään ymmärtämään käytännössä kokonaisvaltaisesti tapaukseen liittyvien eri osapuolien haastattelujen kautta ja tapausta pyritään kehittämään. Ongelman ymmärtäminen ja sopivan ratkaisuvaihtoehdon löytäminen kuitenkin edellyttää ongelman syvällistä ymmärtämistä ja kehittämisen haasteita, mikä vaatii monipuolisten tiedonhankintamenetelmien käyttöä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu alan kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista ja tutkimustuloksista. Teoria rakentuu asiantuntijapalvelun tuotekehitysprosessista, mitä käsitellään sisäisestä ja ulkoisesta prosessikehityksen näkökulmasta, asiantuntijapalvelutuotteen sisällön kehityksestä ja asiantuntijan roolin kehityksestä prosessissa. Tutkimuksen lähdeaineisto koostuu pääosin suomenkielisistä lähteistä, koska tutkielman aihe on kansallinen ja koskee suomalaisten julkisomisteisten yhtiöiden sijoitustoimintaa. Näin ollen kansainvälinen lähdeaineisto ei tue tutkimuksen kansallista aihetta ja suoraan vertailukelpoista englanninkielistä tutkimusaineistoa ei ollut saatavilla.

Tällaisessa tutkimuksessa, joka liittyy vahvasti tutkijan omaan työhön, on hyvä muistaa erottaa tutkijan aiemmat kytkökset tutkimusaiheeseen luotettavuuden säilyttämiseksi. Eriksson ja Koistinen (2005, 25) painottavat, että tapaustutkimuksessa tutkija voi esittää lähtökohtansa ja ennako-oletuksensa, mutta tutkimus on tehtävä kuitenkin ennakkoluulottomasti ja maltettava tehdä johtopäätökset riittävän myöhään.

Kuten Ojasalo (2009, 24) tähdentää, koko tutkimusprosessin ajan on huolehdittava kirjoittamisesta, eettisyydestä, järjestelmällisyydestä ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Tutkimustekstin analysointiin kuuluu kriittinen arviointi, jossa tulee Hirsjärven (2009, 51) mukaan ottaa huomioon seuraavia asioita: aiheenvalinnan perustelut, näkökulmaan vaikuttavat valinnat, tutkimusongelman muotoilu, teoreettisen viitekehityksen muodostavat lähteet, tutkimusmenetelmien soveltuvuus, aineiston kattavuus, argumentoinnin uskottavuus ja tulosten soveltuvuus. Tällainen kriittinen arviointi voidaan pukea rakentavaksi vuorovaikutuskeskusteluksi, jossa palautteen anto on kehittävää. Tällaista palautetta on hyvä saada niin tutkimuksen päätteeksi kuin kerätä myös tutkimuksen aikana. Palautteen käsittelyn jälkeen voidaan arvioida tutkimuksen arvo kohdeorganisaatiolle.

Tapaustutkimukseen liittyy myös ongelmia, joiden tiedostaminen on hyödyllistä jo ennen tutkimuksen kirjoittamista. Tällaisia haasteita voivat olla uuden tiedon puuttuminen ja teoreettisen viitekehityksen vaillinaisuus. Mikäli tapausta ei ole selitetty tutkimuksessa tarpeeksi selvästi, se voi jäädä lukijalle epäselväksi. Myös johtopäätösten perustelu voi jäädä ohueksi, mikäli aineiston käsittely on puutteellista. (Eriksson ja Koistinen 2005, 43). Tässä tutkimuksessa tuotetaan uutta tietoa useiden haastattelujen avulla. Haastateltavat liittyvät sijoitusneuvonnan prosessiin eri lähtökohdista käsin ja voivat siten tuoda prosessiin sellaista tietoa, jota palveluntarjoaja ei ole aiemmin huomionnut. Teoreettinen viitekehityksessä tietoa tuotetaan palvelun tuotteistamisen, tuotekehityksen ja asiantuntijapalvelun myynnin lähtökohdista, joilla tavoitellaan kattavaa tietoa asiantuntijapalvelun tuotekehityksestä.

Tässä tutkimuksessa raportointi on teorian ja empirian vuoropuhelua. Tällaisella rakenteella tavoitellaan tapauksen syvällistä ymmärtämistä ja teorian peilaamista käytännön kokemuksiin. Teorian ja empirian vuoropuhelun avulla halutaan käsitellä aineistoa monipuolisesti, jolloin johtopäätösten tekeminen on perusteltua. Tällöin lukijan on helpompi seurata tutkijan tekemiä päätelmiä.

Tutkimuskysymystä voitaisiin lähestyä vaihtoehtoisesti myös toiminnallisen tutkimuksen näkökulmasta. Koska tämä tutkimus liittyy tiiviisti tutkijan omaan työhön, tutkija voisi hyödyntää olemassa

olevia prosesseja ja kehittää uutta palvelua toiminnallisia menetelmiä hyödyntäen. Tällaisia menetelmiä ovat osallistuva havainnointi ja tutkimuspäiväkirjan pitäminen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin tapaustutkimukseen, koska tutkittavaa ongelmaa halutaan ymmärtää syvällisesti ja tapauksesta halutaan saada paljon tietoa. Lisäksi tutkijan rooli pidetään tässä tutkimuksessa etäisempänä, jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan säilyttää.

2.3 Aineistonkeruu ja analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan harkinnanvaraisesti näyte, johon tutkija perehtyy hyvin läheisesti ja jopa osallistuu toimintaan. Tämän näytteen perusteella ja sitä ymmärtämällä tutkija tulkitsee tilannetta ja perustelee tulkintansa. Nämä tulkinnot on perusteltava hyvin, koska ne ovat perusta tutkimuksen tulosten luotettavuudelle. (Ojasalo 2009, 94). Näytteitä käsitellessä tulee kuitenkin erottaa, onko kyse tutkijan argumentaatiosta seuranneista johtopäätöksistä vai aineiston analyysin perusteella tehdyistä empiirisistä yleistyksistä. Näytteen kokoon vaikuttaa tutkimuksen tapausmäärät, jotka voivat olla hyvin pieniä, koska pienestä joukosta kerätään usein paljon tietoa. Tällöin tavoitellaan tapauksen ymmärtämistä tai selittämistä. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 70, 265).

Tämän tutkimuksen näytettä voidaan pitää suppeana, koska tavoitteena on tapauksen syvälinen ymmärtäminen monipuolisia empiirisiä ja teoreettisia lähteitä käyttäen. Tutkimuksen empiria koostuu sähköpostitse tehtävästä haastattelusta Portfolio 360° -palvelun asiantuntijoihin, teemahaastattelusta case-organisaatioon ja Suomen Kuntaliitto ry:n asiantuntijahaastattelusta puhelimitse. Haastatteluja käytetään tässä tutkimusmenetelmänä, koska vuorovaikutuksen kautta pyritään saamaan tietoa haastateltavasta itsestään koskevasta tilanteesta. Haastattelu mahdollistaa aineiston keruun joustavasti tilannetta mukaillen ja vastaajia myötäillen, jolloin vuorovaikutuksen kautta voidaan saada helpommin syvällistä tietoa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 203–205.)

Haastattelututkimusta pidetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmänä. Haastatteluun liittykin monia etuja, joista Hirsjärvi ym. (2013, 205–206) nostavat esiin haastattelun tulosten sijoittamisen laajempaan kontekstiin, haastateltavan syvällisen ymmärtämisen ja mahdollisuuden selvittää vastauksia lisäkysymyksillä. Haastateltava voi myös nostaa esiin sellaisia asioita, joita haastateltava ei ole haastattelun runkoa tehdessään osannut huomioida. Haastateltava onkin nähtävä tutkimustilanteessa ihmisenä, jossa haastateltava voi tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti aktiivisena ja merkityksiä luovana osapuolena (Hirsjärvi ym. 2013, 205.)

Haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tämän vuoksi keskeistä haastattelun tulosten tulkinnassa on ottaa huomioon haastateltavan vastauksien konteksti- ja tilannesidonnaisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltava voi näyttäytyä erilaisessa roolissa eri tilanteessa. Näin ollen tutkimustulosten yleistettävyydessä tulisi olla varovainen. (Hirsjärvi ym. 2013, 206–207).

Teemahaastattelulle tyypillistä on se, että haastattelun teemat ovat etukäteen tiedossa ja ohjaavat keskustelua. Teemahaastattelu asettuu haastattelumenetelmänä lomakehaastattelun ja avoimen

haastattelun välimuotoon. (Hirsjärvi ym 2013, 208–209). Tässä tutkimuksessa case-organisaation haastatteluun valittiin teemahaastattelu, koska haluttiin varmistaa, että tutkimuksen kannalta olennaiset asiat tulevat esille haastattelun aikana. Haastattelu poikkeaa kuitenkin puhtaasta teemahaastattelusta siinä, että haastattelun kysymysrunko on mietitty etukäteen. Haastattelurungon tehtävä on antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa, että tutkija esittää olennaiset kysymykset (Koskinen ym. 2005, 108.) Kysymysrunkoa ei ole kuitenkaan tarkoitus noudattaa tarkasti vaan tavoitteena on saada syvällistä tietoa asiakasorganisaatiosta avoimen keskustelun avulla. Niinpä tässä haastattelussa on myös avoimen haastattelun piirteitä. Avoimelle haastattelulle tyypillistä on se, että haastateltava selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, miten ne tulevat esiin haastattelun kuluessa (Hirsjärvi ym. 2013, 209.) Haastattelussa on kuitenkin huomiotava haastattelijan kielenkäytön merkitys aineiston keruussa. Tutkija saattaa vaikuttaa saatuihin tuloksiin kielellisellä kysymysasetannalla tai sillä, miten tutkija on ymmärtänyt haastateltavan vastaukset (Hirsjärvi ym. 2013, 229.) Tämän vuoksi työssä käytetään soveltuvin osin haastatteluissa esille tulleita sitaatteja korostamaan löydöksen tärkeyttä myös haastateltavan alkuperäisin sanoin. Tämä helpottaa lukijan tulkintaa siitä, mikä on tutkijan omaa pohdintaa ja mikä suoraan haastatteluista saatua tietoa.

Sähköpostihaastattelut tehdään kahdelle henkilölle, jotka työskentelevät Nordean palveluksessa Portfolio 360° -palvelun parissa. Nämä henkilöt on valittu harkinnanvaraisesti haastateltaviksi, koska he toimivat aktiivisesti asiakasrajapinnassa. Haastateltavilla on käytännön kokemusta sijoituspalvelun myynnistä ja kehittämisestä. Sähköpostihaastattelua käytetään haastattelumenetelmänä, koska siten voidaan saada haastateltavilta kirjalliset vastaukset asiantuntijapalvelun kehittämiskohteista. Lisäksi kirjalliseen kyselyyn vastaamalla haastateltavilla on aikaa harkita vastauksia huolellisesti. Kysymysasetteluna käytetään avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat haastateltavien omien mielipiteiden esiintulon. Sähköpostihaastattelut toteutettiin 7.-19.8.2015. Aineistot analysoitiin teemoittelun avulla, sijoittamalla vastaukset saman aihepiirin yhteyteen ja liittämällä tämän tutkimuksen teoriaa vastaavien otsikoiden alle. Haastateltavien vastauksia käsitellään tässä tutkielmassa viittaamalla haastateltaviin "H3" ja "H4".

Avointen kysymysten käyttö sallii haastateltavan vastata kysymykseen omin sanoin, jolloin vastaukset osoittavat haastateltavan tietämyksen aiheesta ja osoittavat keskeisten asioiden esiintulon vastaajien ajattelussa (Hirsjärvi ym 2013, 201.) Tällaisen sähköpostitse lähetettävän haastattelun haittana voidaan nähdä se, että tutkija ei ole suorassa vuorovaikutuksessa vastaajan kanssa, jolloin vastaajalla ei ole mahdollisuutta vastatessaan täsmentää kysymyksiä. Tällöin vastaaja on saattanut käsitellä kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut ja tutkija saattaa tulkita tulokset oman kysymysasetantansa valossa (Hirsjärvi ym. 2013, 232.) Tätä ongelmaa on haluttu lieventää sillä, että tutkija on erityisesti rohkaissut vastaajaa kysymään tutkijalta kysymyksiin selvennyksiä tilanteen tullen suoraan puhelimitse tai sähköpostilla.

Case-yrityksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Yrityksessä haastateltaviksi valittiin yrityksen toimitusjohtaja ja hallintojohtaja, koska nämä henkilöt ovat ratkaisevassa asemassa asiantuntijapalvelun vuorovaikutuksessa osallistumalla pankin asiantuntijan kanssa sijoitusneuvotteluihin ja

esittelemällä asiat edelleen hallitukselle. Ryhmähaastatteluun päädyttiin, koska sitä pidetään tehokkaana haastattelumuotona ja sen etuja ovat haastateltavien mahdollisuus täydentää toistensa vastauksia väärinymmärrysten korjaamiseksi ja muistinvaraisten asioiden esiintuomiseksi (Hirsjärvi ym. 2013, 211–212.)

Haastattelu toteutettiin yrityksen omissa tiloissa 12.8.2015. Haastattelu alkoi klo 12.30 suljetussa neuvottelutilassa ja sen kesto oli tunnin mittainen. Tämän jälkeen keskusteltiin vapaamuotoisesti yrityksen sijoituspolitiikasta ja sovittiin sijoituspolitiikan luonnoksesta. Neuvottelussa ei ollut muita häiriötekijöitä kuin ulkoa kuuluva rakennustyömaan melu. Tutkijan subjektiivisen kokemuksen mukaan haastattelussa tavoitettiin luottamuksellinen ilmapiiri ja haastateltavat kertoivat näkemyksiään tutkijan esittämiin kysymyksiin avoimesti. Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin valikoiden teema-alueiden mukaisesti. Case-yrityksen haastateltavat on merkitty tähän tutkielmaan "H1" ja "H2". Haastatteluja analysoitaessa on kuitenkin huomioitava, että tutkija tekee jo aineistoon tutustuessaan ja teemoittaessaan alustavia valintoja (Hirsjärvi ym 2013, 224.) Näin ollen tutkijan subjektiivisuutta ei voida analyysivaiheessa täysin poissulkea.

Suomen Kuntaliitto ry:n rahoituksen asiantuntijan puhelimitse tehty haastattelu toteutettiin 17.8.2015 klo 10. Tutkija soitti haastateltavalle sovitusti ja puhelun kesto oli 78min. Ennen haastattelua tutkija lähetti haastateltavalle haastattelurungon 13.8.2015 etukäteen sähköpostilla, jotta haastateltavalla oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin ja hankkia tarvittaessa lisätietoa ennen haastattelua. Haastattelun teemat perustuivat haastateltavalta aiemmin saatuun tekstiin kuntaliiton päivitetystä sijoitustoiminnan suosituksista. Haastattelun tavoitteena oli saada uutta tietoa Suomen Kuntaliitto ry:n suosituksista kuntaomisteisten yhtiöiden sijoitustoimintaan. Haastattelun aikana ei tullut esiin häiriötekijöitä ja tutkijan näkemyksen mukaan haastattelu toteutettiin vapaasti keskustellen, mutta kuitenkin noudattaen aiemmin laadittua kysymysrunkoa. Haastattelun litterointi toteutettiin haastattelun jälkeen ja vastaukset ryhmiteltiin teemojen mukaisesti.

Tutkimuksen empiirisenä viiteaineistona käytetään myös sähköpostikeskustelua Suomen Kuntaliitto ry:n rahoituksen erityisasiantuntija Jari Vaineen ja tutkijan välillä. Sähköpostiaineistoa on kertynyt jo ennen tämän tutkimuksen kirjoittamista. Keskustelua on käyty Suomen Kuntaliitto ry:n vuoden 2015 aikana julkaistavan uuden sijoitusohjeistuksen asiasisällöstä tulevan päivityksen osalta. Tavoitteena on saada tietoa siitä, miten kuntaliitossa ohjeistetaan julkisyhteisöjä ja millaista rajoitteita sijoittamiselle asetetaan. Molemmat selvitykset perustuvat vuonna 2002 säädettyyn lakiin kuntien sijoitustoiminnasta. Suomen Kuntaliitto ry on julkaissut edellisen ohjeistuksensa "Kunnan ja kuntayhtymän sijoitustoiminnan perusteista päättäminen" vuonna 2002, minkä jälkeen rahoitusmarkkinat ovat muuttuneet ja Suomessa on otettu käyttöön euro yhteisenä valuuttana. Näin ollen vuonna 2002 julkaistu ohjeistus on osittain vanhentunut. Jari Vaineen sähköpostikeskusteluja käytetään tässä tutkimuksessa asiantuntijalausuntoina.

3 ASIAANTUNTIJAPALVELUN MYYNTIPROSESSIN KEHITYS

Asiantuntijapalvelu koostuu organisaation sisäisestä palvelutuotantoprosessista ja myyntiprosessista asiakkaalle. Näiden molempien prosessien ymmärtäminen ja jalostaminen ovat olennaisia asioita asiantuntijapalvelun tuotekehityksessä. Tässä luvussa käsitellään aluksi yleisesti asiantuntijapalvelu-prosessia ja prosessin tuotteistamisen merkitystä palvelun myymisessä asiakkaalle ja tämän jakson alaluvut käsittelevät molempia prosesseja tarkemmin. Asiantuntijapalvelun myyntiprosessi on tärkeä osa palvelun tuottamista asiakkaalle, koska toimiva prosessi vahvistaa ja parantaa palvelun laatua ja sen kehittäminen on edellytys myös kilpailukyvyyn säilymiselle.

Asiantuntijapalvelun kehityksen lähtökohtana voidaan pitää markkinoinnin kohdistamista oikealle asiakasryhmälle eli segmentille. Segmentointiperusteisen markkinoinnin pohja rakennetaan monipuoliselle tietämykselle asiakasryhmän tarpeista ja ostokäyttäytymisestä, minkä jälkeen asiakkaita voidaan lähestyä segmentille räätälöidyllä viestinnällä. (Kotler ja Armstrong 2001, 27). Lehtinen ja Niinimäki (2005) osoittavat suunnittelun merkityksen palvelun kehittämisessä. Palvelun tuottaminen edellyttää palveluprosessin suunnittelua, jossa määritellään palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit, vastualueet ja näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden rajat (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 36.) Palveluprosessien konstruktointi ja uudelleensuunnittelu ovatkin vanhan palvelun uudistamisen edellytyksiä, jolloin palvelusta kehitetään toimivampi, nopeampi, helppokäyttöisempi sekä taloudellisempi (Kinnunen 2004, 10.) Myös kansainvälinen tutkimus vahvistaa, että palvelun kehitys korreloi positiivisesti kulutehokkuuteen, yrityksen imagoon ja asemointiin suhteessa kilpailijoihin markkinoilla (Matear, Gray ja Garret 2004, 288 & 295.)

Asiantuntijapalveluissa tuote voidaan kuvata toimintakaaviona, josta käy ilmi prosessin vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Samassa kaaviossa voidaan kuvata asiakkaan ja mahdollisen kolmannen osapuolen tekemät osuudet. (Sipilä 1996, 71). Prosessikaavio tuo läpinäkyväksi myyntityön ja palvelun eri vaiheet, sekä mahdollistaa toiminnan monistamisen ja kehittämisen organisaatiossa. Palveluprosessin hyöty on toiminnan täsmällistyminen, henkilösidonaisuuksien läpinäkyvyys prosessin ajan sekä seurannan parantuminen palvelun laadullisten ja tavoitteiden toteutumisessa (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 41.) Näin ollen prosessin hyödyn saavuttamiseksi palvelusta pitää tehdä läpinäkyvä, jotta sitä voidaan kehittää.

Parantaisen (2008, 12–15) mukaan onnistuneen palvelun tuotteistuksen tunnistaa palvelun monistettavuudesta, mikä edellyttää, että palvelu on dokumentoitu seikkaperäisesti. Monistuva palvelutuote ei kuitenkaan tarkoita, että jokaisen palvelun lopputulos olisi samanlainen. Asiakaskohtaisia tavoitteita ja tietoja on pystyttävä soveltamaan ennalta suunniteltuun prosessiin. (Apunen 2010, 41). Myös Portfolio 360° -palvelua voidaan pitää monistettavana, johtuen julkisomisteisten yhteisöiden samankaltaisista lähtökohdista sijoittamiseen. Haastateltava kuitenkin kertoo, että räätälöinti ja yksittäisten sijoitusinstrumenttien valinta heikentävät monistettavuutta.

”Palvelu on melko hyvin monistettavissa. P360° – mallissa kaikki salkut tehdään yksittäisistä sijoitusinstrumenteista täysin räätälöidysti. Näin ollen palvelu on heikommin monistettava kuin esimerkiksi jos kaikille tarjottaisi yksittäistä korkorahastoa. Toisaalta julkisomisteisilla yhteisöillä sijoitustavoitteet ja rajoitteet ovat usein hyvin samantyyppisiä (noudattavat esim ARA:n ohjetta varojen sijoittamisesta), miksi myös samanlaiset salkut ja kokonaisratkaisut ovat melko helposti monistettavissa.” (H3)

Tästä voidaan päätellä, että nykyinen palvelu on melko hyvin monistettavissa siltä osin kuin asiakkaan tarpeet ovat samankaltaisia, jolloin sijoitussalkut voidaan muodostaa samankaltaisella riskillä. Vaikka palvelun monistettavuus kärsii räätälöinnin vuoksi, halutaan asiakastarpeet huomioiden jättää palveluun räätälöintivaraa.

Apusen (2010, 41) mukaan helposti monistettavan palvelutuotteen toimitusprosessi on valmiiksi mietitty. Palvelun tuotteistaminen saa alkunsa hyvistä toimintamalleista ja tehtäväkokonaisuuksista, jotka toistuvat samankaltaisina hankkeista toiseen. Kun palvelun toimitussisältö varmistuu, voidaan palvelu nimetä ja hinnoitella. Palvelun sisällön vakiintuessa palvelu voidaan opettaa organisaatiossa muille, ilman palvelun alkuperäistä kehittäjää. Palvelun vaiheet on dokumentoitava ja jaettava moduuleihin siten, että palvelun kehittäjiä ei enää tarvita. Tämän jälkeen palvelua voidaan kehittää räätälöimällä tuotteistettuja komponentteja, joista voidaan rakentaa asiakkaalle haluttu kokonaisuus. (Parantainen 2008, 12–15.) Sijoituspalvelun räätälöinnissä julkisomisteisille asiakkaille pitäisi huomioida myös tuotteiden sopivuus kohderyhmälle. Suomen Kuntaliitto ry:n asiantuntija korostaakin, että julkisomisteisia asiakkaita pitäisi kohdella asiakkaina eri tavalla, kuin muita yrityksiä. Haastateltava viittaa sijoitustuotteiden sopivuuteen ja tuoton tavoitteluun suhteessa muihin toimijoihin.

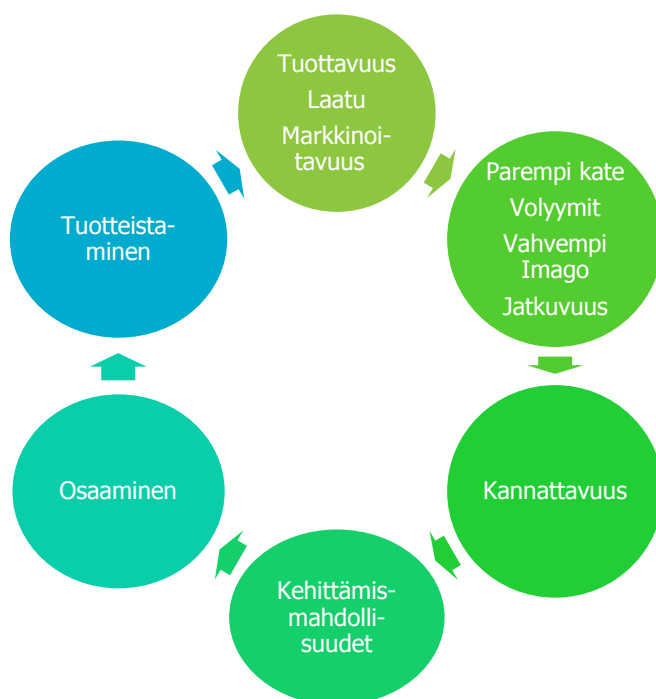
”Rahoituslaitosten pitäisi sijoitusneuvontaa antaessaan pohtia, mikä sopii ja kelle sopii. Kunta ei ole samanlainen toimija kuin yritys tai säätiö. Jotkut asiat ovat yhteiskunnallisesti määriteltyjä ja tuoton hakeminen ei ole tässä päämäärä. Pitäisi koittaa peilata, mikä asiakkaan tarve on siellä taustalla. Kunnan tehtävä on turvata jatkuvuutta ja ennakoitavuutta. Kaikki ei sovi kaikille.” (Vaine 2015-08-17)

Näin ollen kuntaomisteisia yhtiöitä ei pitäisi lähestyä tuotto-odotus edellä, vaan asiakkaan tarve tunnistamalla. Myös sijoitusratkaisujen valinnassa voitaisiin huomioida jatkuvuus ja ennakoitavuus, jotta sijoitukset vastaisivat yrityksen tarpeita. Näiden asioiden huomioiminen asiantuntijapalvelun myynnissä ovat tärkeitä.

Palvelun tuotteistaminen muodostuu organisaation sisäisestä ja asiakkaille näkyvästä ulkoisesta prosessista (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 43.) Seuraavat alaluvut kuvaavat sisäisen ja ulkoisen prosessin merkitystä palvelutuotteen kehityksen osalta. Sisäisellä prosessilla tarkoitetaan tässä palveluntarjoajan eli Nordean asiantuntijoiden työvaiheita, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen asiakkaalle, mutta eivät välttämättä näyntyä asiakkaalle suoraan. Ulkoisella prosessilla tarkoitetaan asiakkaalle näkyvää myyntitoimintaa ja yhteistyötä palvelun tuottamisessa. Sisäinen prosessi on edellytys ulkoisen prosessin kehitykselle ja siksi sisäistä prosessia tarkastellaan ensin.

3.1 Asiantuntijatuotteen sisäinen palvelutuotantoprosessi

Sisäisellä tuotteistamisella voidaan systematisoida asiakkaille näkymättömiä prosesseja ja dokumentointia. Tavoitteena on kehittää tuotteistusajattelun kautta koko toimintaa ammattimaisemmaksi karsimalla turhia toimintoja. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 43). Sipiläkin (1996, 19–21) nostaa esiin organisaation sisäiset edut palvelun tuotteistamisesta: näkemykset ovat yhdensuuntaisia ja yhtenäinen toiminta heijastuu selkeytenä yrityksen imagoon. Kuvio 3 osoittaa, että onnistunut tuotteistus vahvistaa yrityksen markkina-asemaa ja palvelee niin asiakasta, omistajia, yritysjohtoa kuin työntekijöitäkin. (Sipilä 1996, 23.)



KUVIO 3. Palvelun tuotteistuksen positiivinen kehä (Sipilä 1996, 22).

Lisäksi systemoidut toimintaprosessit parantavat sisäistä tehokkuutta (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 31.) Prosessin kehityksessä pitäisi ottaa huomioon jokaisen palvelun toimittamiseen osallistuvan henkilön toiminnot, kuten myös asiakkaalta vaadittavat tehtävät (Syson ja Perks 2004, 256.) Palvelun systemointi ja tehtävien läpinäkyvyys helpottavat sellaisten toimintojen karsimista, jotka eivät lisää palvelusta saatavaa hyötyä (Hull 2004, 170.) Myös Portfolio 360°-palvelussa systemoitu toimintaprosessi nähdään tavoittelemisen arvoisena, joskin siihen liittyy asiakaskohtaisia haasteita.

”Meidän kannalta ideaali toimitusprosessi ei aina ole yhteneväinen asiakkaan ostoprosessin kanssa, miksi toimitusprosessit vaihtelevat aina vähän asiakastarpeesta, -tilanteesta ja -kokemuksesta riippuen. Vakioitu toimitusprosessi on erittäin tavoiteltava asia, sillä se nopeuttaa time-to-deliveryä ja säästää resursseja. Tällä saralla on vielä kehitettävää.” (H3)

Kuten haastateltava edellä mainitsee, Portfolio 360° -palvelun toimitusprosessia pitäisi kehittää vakioimalla toimintoja. Palvelun tehokas tuottaminen ja prosessien vakioiminen ovatkin yrityksen kilpailukyvyyn mittareita. Keskeisimpiä tekijöitä palvelun tuottamisessa ovat massatuotannon hyödyntäminen, palvelun helppous, toimintojen yhtenäistäminen ja keinot toimittaa palvelu tehokkaasti. (Tinnilä 2013, 649). Palveluprosessin tehokkuus koostuu palvelun tuottamisen osatoiminnoista, joiden täytyy toimia moitteettomasti, jotta asiakas voi saavuttaa palvelun laadun kustannustehokkaasti (Edwards-son ja Olsson 1996, 148.) Näyttää siltä, että palvelun tuottamisessa on valittava vakioidun ja kustannustehokkaan tai räätälöidyn ja henkilösidonnan palvelun väliltä. Tosin operatiivinen tehokkuus ei aina lisää tuottavuutta, koska asiakkaat eivät välttämättä halua ostaa massatuotettua palvelua, jonka uudistuminen tehokkaassa palvelutuotannossa ei ole mahdollista (Tinnilä 2013, 653.) Palvelua voidaan kuitenkin kehittää prosesseja vakioimalla, vaikka massatuotantoa ei tavoitellakaan. Apusen mukaan palveluntarjoajan tulisi laatia sisäinen ohjeistus, jossa on kuvattu toimitukseen liittyvät yksityiskohdat. Ohjeistuksen avulla kaikilla palvelua toimittavilla asiantuntijoilla on yhtenäiset tiedot palvelun työvaiheista, tuloksista ja onnistumisen edellytyksistä. (Apunen 2010, 36). Toisaalta yksityiskohtainen toimituskuvaus voi heikentää palvelun laatua, mikäli kaikilta asiantuntijoilta odotetaan samankaltaista toimintaa. Palvelujen standardisointi vähentää räätälöitävyyttä, mutta räätälöidyt palvelut ovat aikaavieviä, mikä heikentää kustannustehokkuutta (Tinnilä 2013, 653.) Haastateltava korostaakin palvelun lisäarvoa asiantuntijoiden ammattitaitoa ja palvelun räätälöitävyyttä, jolloin liian yhtenäisen toimintatavan edellyttäminen ei edes ole tavoiteltavaa.

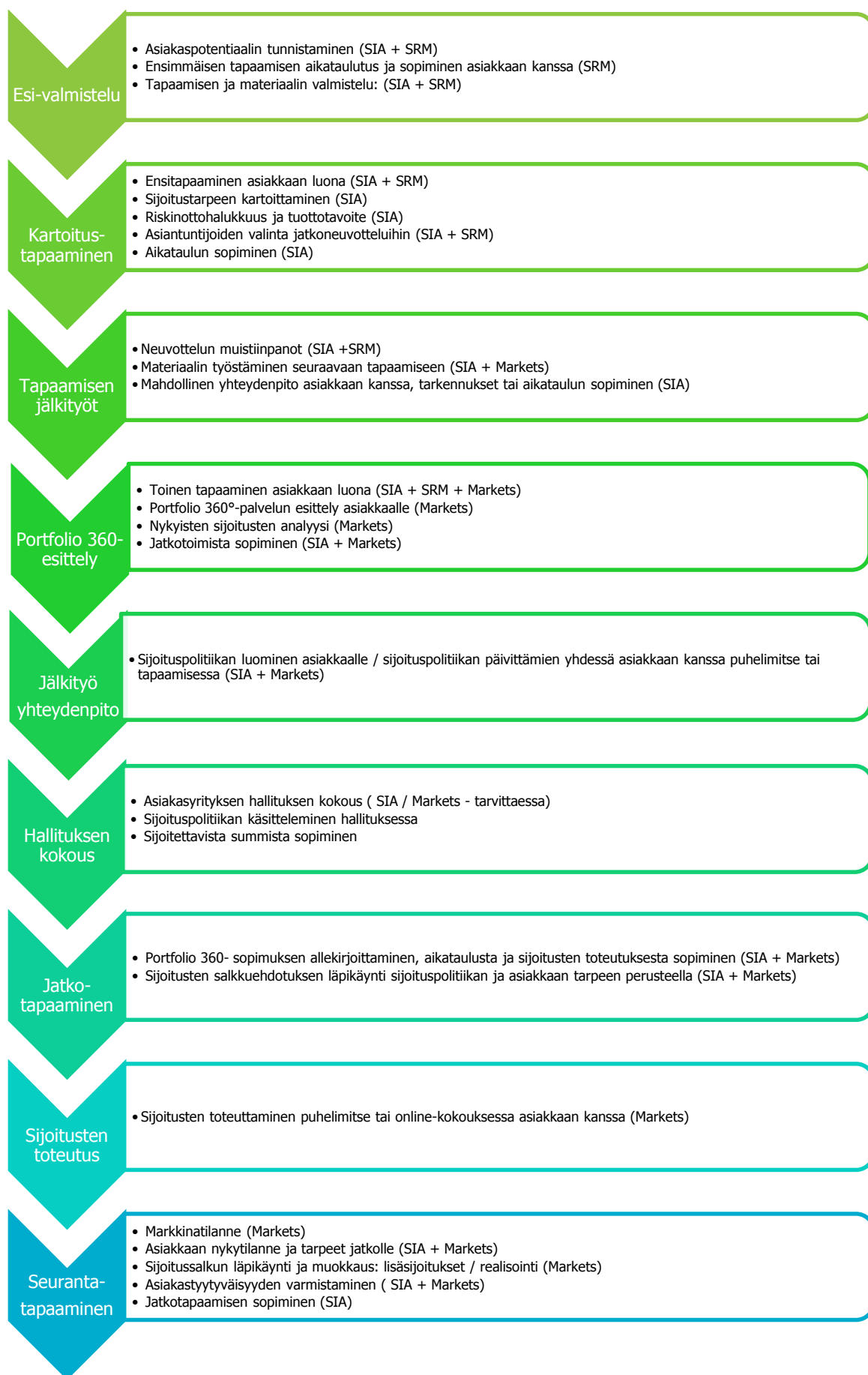
”Asiakastarpeet voivat olla hyvin erilaisia, millä on toki vaikutus myös prosessin eri vaiheisiin. Palvelun yksi selkeä lisäarvo on sen hyvä räätälöitävyys, miksi on tärkeää, että palvelun keskeiset asiantuntijat (salkunhoitajat ja sijoitusasiantuntijat) ovat kokeneita. Ettei mene sormi suuhun uuden edessä.” (H3)

Näin ollen Portfolio 360° -palvelu halutaan pitää asiakastarpeet huomioiden räätälöitävänä, jolloin asiakkaan lisäarvoa asiantuntijapalvelusta voidaan kasvattaa. Räätälöidyt asiantuntijapalvelut ovatkin hyvin henkilösidonnan, mikä edellyttää kokeneiden asiantuntijoiden palkkaamista ja tietynlaisia toimintatapoja (Sipilä 1996, 63.) Kuluttajamarkkinoilla henkilösidonnan on pyritty vähentämään itsepalveluita lisäämällä, jolloin palvelun räätälöitävyys ja kustannukset ovat matalia. Tämä sama suuntaus asiantuntijapalvelujen kehityksessä on nähtävissä myös pankkien yrityssektorilla, joissa asiantuntijapalveluiden kustannukset ovat nousseet huomattavasti. (Tinnilä 2013, 656). Näin ollen tulevaisuudessa pankkien strategia määrittelee, kuinka räätälöitävänä yrityssektorin asiantuntijapalvelut halutaan säilyttää. Henkilösidonnan ei voida tällä hetkellä räätälöidyissä asiantuntijapalvelussa poissulkea, mutta haastateltavan mukaan yksittäisen asiantuntijan riippuvuutta voidaan vähentää.

”Asiantuntijariippuvuutta pyritään minimoimaan prosessin ja käytettävien työkalujen avoimuuden avulla. Asiantuntijariippuvuutta ei kuitenkaan kokonaan voi karsia. Salkunhoitoprosessi on palvelun lyhyehkö historia huomioiden tyydyttävällä tasolla. Tähän tullaan panostamaan alkusyksystä henkilöresursseja lisäämällä.” (H3)

Palveluiden henkilösidonaisuutta ja asiakkaan luottamuksen kasvattamista voidaan hyödyntää tukipalveluita tarjoamalla. Tukipalvelut ovat asiantuntijan vierihoitoa, jolla varmistetaan asiakastyytyväisyys ja palvelun toimivuus tuotteen ostamisen jälkeenkin (Parantainen 2008, 57.) Vaihtoehtoisesti organisaatio voi tarjota hyvin tuotteistettuja palveluja, jolloin palvelun levittämiseen voidaan hyödyntää halvempaa henkilöstöä. Mitä enemmän yritys haluaa kasvaa, sitä standardoidumpia ja tuote-keskeisempiä palveluita sen tulisi tarjota. (Sipilä 1996, 63). Asiantuntijapalvelun henkilösidonaisuutta voidaan hyödyntää tukipalveluiden avulla, jolloin asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyö vahvistuu. Portfolio 360° -palvelussa voitaisiin hyödyntää tukipalveluita palvelun myymisessä asiakkaalle.

Toisaalta palvelun henkilösidonaisuutta voidaan vähentää kuvaamalla eri toimintojen yhteyttä palveluprosessiin, jolloin eri osa-alueet erottuvat ja tulevat näkyväksi. Tästä käytetään nimitystä blueprinting, mikä on prosessein suunnitteluun ja kuvaamiseen käytetty väline. Blueprinting on kuin läpileikkaus palvelun prosesseista, jolla palvelun objektiivinen tarkasteleminen on mahdollista. Yleensä blueprinting toteutetaan piirtämällä kuvio palvelujärjestelmästä, jolloin voidaan visuaalisesti osoittaa prosessien, asiakaskontaktien ja toimintojen väliset yhteydet. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 41). Tätä menetelmää hyödyntämällä on rakennettu kuvio 5, jossa Nordean palveluprosessi näkyy käytännössä vaiheittain.



KUVIO 4. Nordean myyntiprosessin toteutuminen käytännössä (NORDEA 2015-01-15.)

Kuviossa 4 on havainnollistettu Nordean sijoitusneuvontaprosessin yleisimmät vaiheet, kun sijoituspalvelua tarjotaan yritysasiakkaille. Prosessissa kuvataan työvaiheen nimi, siihen liittyvät tehtävät ja niitä suorittavat henkilöt. Henkilöistä käytetään seuraavia lyhennyksiä: sijoitusasiantuntija (SIA), yrityksen asiakasvastuullinen (SRM) ja Portfolio 360° -palvelun vastaava henkilö (Markets). Prosessin alkaa varsinaisesti ensimmäisestä tapaamisesta asiakkaan luona, jossa sijoitusasiantuntija kartoittaa asiakkaan tarpeet ja reunaehdot sijoittamiselle. Tapaamisessa keskustellaan myös konsultatiivisen sijoittamisen tai täyden valtakirjapalvelun mallista, joista valitaan tarvittaessa asiakkaalle sopiva tapa hoitaa sijoituksia. Mikäli asiakas haluaa hyödyntää konsultatiivista sijoitusneuvontaa, sovitaan uusi tapaaminen, jossa asiakkaalle esitellään Portfolio 360° -palvelu. Palvelun esittelyn yhteydessä myös asiakkaan mahdolliset olemassa olevat sijoitukset voidaan analysoida. (NORDEA 2015-01-15). Portfolio 360° -palvelua on tarjottu yrityksille vasta muutaman vuoden ajan ja kunnallisten toimijoiden keskuudessa palvelun myyminen on vielä alussa, kuten Nordean haastateltavat työntekijät alla vahvistavat.

”Portfolio 360° -palvelu lanseerattiin Nordeaan keväällä 2014. Tätä ennen mallia käytettiin noin puoli vuotta pilottiasiakkaiden parissa Corporate 360° palvelussa. P360° on palveluna vielä kohtuullisen nuori (noin 2 vuotta), ja sitä on alkuaikoina tarjottu lähinnä yritysten ja ammattimaisten sijoittajien käyttöön. Kuluvin vuoden aikana palvelua on tarjottu myös julkisomisteisille tahoille. Vastaanotto on ollut hyvä, ja varsinkin palvelun läpinäkyvyyttä ja kustannustehokkuutta on kiiteltu, niin yksityisellä kuin julkisella puolella. Palvelua on lähtökohdaisesti tarjottu enemmän yksityiselle puolelle, johtuen a) asiakasfokus palvelun lanseerauksen yhteydessä ja b) keskimäärin julkisen puolen sijoitustarpeet ovat pienemmät” (H3)

”Palvelua on tarjottu huomattavasti vähemmän kuin olisi mahdollisuuksia ja vain isoille julkisille toimijoille. Palvelun piiriin on tullut melko vähän asiakkaita. Asiakkaille, joille tämä palvelu sopii, tulisi mielestäni olla laaja lainasalkku ja sijoitusvarallisuutta huomattavasti. Nämä elementit löytyvät ainakin kaikista kunnista. ” (H4)

Kuten edellä oleva haastateltavan vastaus osoittaa, Portfolio 360° -palvelua on tarjottu ammattimaisille sijoittajille ja yksityisille yrityksille, koska julkisomisteisten yhtiöiden sijoitustarpeet on koettu pienemmäksi. Toisaalta toinen haastateltavista näkee kuntasektorilla huomattavaa sijoitusvarallisuutta, jonka mahdollisuutta ei ole vielä hyödynnetty palvelun myynnissä. Myynnin edellytys on myös hyvä roolitus organisaation sisällä. Haastateltavien mielipiteet eroavat myös Portfolio 360° -palvelun osallistuvien henkilöiden roolituksen osalta. Ensimmäinen vastaajista (H3) korostaa palveluun liittyvien henkilöiden hyvää vastuualuejakoa, mutta kertoo myös vastuualuetarkennuksien tarpeen henkilömäärän kasvaessa. Toinen vastaaja (H4) puolestaan korostaa selkeyden puuttumista roolituksen osalta.

”Mielestäni Portfolio 360° -palvelun toimittamiseen osallistuvien henkilöiden roolit ja vastuualueet on jaettu kohtuullisen hyvin. Palvelukonseptin suuren suosion myötä henkilöresursseja kasvatetaan jatkuvasti ja toimintamallia sekä vastuualueita tarkennetaan. Salkunhoidon roolituksen osalta näen erityisen tärkeänä jatkuvan salkkuvalvonnan, -kierrätyksen ja – analyysin.

Uusasiakashankinnassa avainasemassa on Yrityspankkien yritysten sijoitusasiantuntijat ja asiakasvastaavat tunnistamaan potentiaaliset asiakkaat.” (H3)

“Tästä toiminnasta puuttuu mielestäni selkeys. Marketsissa on useampia henkilöitä saman ”hillopurkin” äärellä ja ei todellakaan aina tiedä ketä pitää lähestyä.” (H4)

Näistä vastaajien kertomista päätellen Portfolio 360° -palvelun vastuualuejakoa tulisi selventää erityisesti roolituksen osalta. Jotta yhteistyö voisi jatkossa olla selkeämpää, palvelussa tulisi ohjeistaa selvästi kuka henkilö vastaa mistäkin, jotta tiedetään keneen ollaan yhteydessä. Nämä seikat nousivat esiin vain Nordean työntekijöiden lausunnoissa, joten kehitystarpeet koskevat sisäistä viestintää roolituksen osalta. Roolituksen tärkeys ja tehtävien selkeys nousevat esiin myös kansainvälisessä tutkimuksessa. Koska palvelu on aineetonta ja koostuu monimutkaisista osista, pitäisi huomiota kiinnittää erityisesti palvelun tuottamiseen liittyvien aktiviteettien kehittämiseen ja palvelun tuottajien roolitukseen (Syson ja Perks 2004, 257.)

Mikäli asiakas haluaa edetä palvelun käyttöönotossa, asiakkaalle tehdään sijoituspolitiikka tai vaihtoehtoisesti päivitetään nykyinen sijoitusohjeistus. Sijoituspolitiikkaehdotus käsitellään yhtiön hallituksessa, jossa voi olla tarpeen mukaan paikalla myös sijoitusasiantuntija tai Portfolio 360° -palvelun edustaja. Viimeistään tämän jälkeen asiakkaalle esitetään salkkuehdotus sijoitusinstrumenteista, joilla asiakkaan tarve voidaan toteuttaa. (NORDEA 2015-01-15). Nordean työntekijän mukaan asiakkaan tarve liittyy Portfolio 360° -palvelussa hinnoitteluun ja tavanomaisen salkunhoidon vaihtoehtoiseen toteutustapaan.

”Lyhyesti pyrimme siis vastaamaan Portfolio 360° -palvelussa kahteen perinteisen salkunhoidon ongelmaan 1) kustannustasoon sekä 2) ”perinteisen” salkunhoidon empiirisesti toimivampaan vaihtoehtoon.” (H3)

Jotta prosessi etenee asiakkaan kanssa hyvässä vuorovaikutuksessa, asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen on tärkeää. Asiakaspalautetta tulisi kerätä säännöllisesti, jotta asiakastyytyväisyys voidaan varmistaa koko prosessin aikana (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 37.) Portfolio 360° – palvelulle on asetettu tavoitteeksi asiakaslukumäärän ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen.

“Tavoitteita ovat asiakaslukumäärä ja -tyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys kartoitetaan asiakastyytyväisyyskyselyllä. - - - Jatkossa palvelua pitäisi kehittää voimakkaasti asiakaspalautteen nojaten ja omaa viestiä/ideologiaa korostaen. - - - Mitään euromääräistä tavoitetta ei tarkoituksella ole vielä asetettu: palvelu on vielä alkutaipaleella, jonka aikana tavoite on kasvattaa asiakasmäärä ja vakiinnuttaa työprosessit.” (H3)

Kuten haastateltava toteaa, Portfolio 360° -palvelua pitäisi jatkossa kehittää voimakkaammin asiakaspalautteen perusteella. Asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen on tärkeää hyvässä vuorovaikutuksessa, jolloin asiakastyytyväisyys voidaan varmistaa ja puuttua tarpeen tullen epäkohtiin mah-

dollisimman pian. Kansainvälisen tutkimuksen mukaan asiakas pitäisi sitouttaa palvelun kehittämiseen ja kerätä asiakaspalautetta prosessin aikana. Asiakkaalle pitää antaa mahdollisuus myös negatiiviseen palautteeseen varmistamalla hyvä vuorovaikutus ja vuoropuhelu asiakkaan kanssa. Tällaisen palautteen hyödyntäminen on välttämätöntä palvelun kehittämisessä: asiakkaan prosessin ymmärtäminen, asiakkaan sitouttaminen prosessiin ja auttamalla asiakasta ilmaisemaan tarpeensa. (Edvarsson ja Olsson 1996, 152, 154-155).



KUVIO 5. Palvelutuotteen prosessi (Apunen 2010, 29–28).

Apunen (kuvio 5) korostaa prosessissa voimakkaasti asiakasnäkökulmaa tarpeen ja tavoitteiden määrittelyn kautta. Asiakkaalle pitäisi tuoda selvästi esiin, mihin asiakkaan ongelmaan palvelun kautta saadaan vastaus ja mitä hyötyä palvelusta on asiakkaan liiketoiminnalle. Nordean haastattelvien työntekijöiden mukaan Portfolio 360° -palvelun suurin hyöty asiakkaalle on raportointi ja seuranta, sekä kustannustehokkuus ja yksinkertaisuus, jotka ilmenevät salkkuehdotuksissa.

”Yksinkertaisuus, kustannusrakenteen läpinäkyvyys sekä empiirinen tehokkuus. Keskeiset hyödyt pyritään avaamaan esitysmateriaalissa ja salkkuehdotuksissa” (H3)

”Suurin hyöty asiakkaalle muodostuu palveluun liitetystä lainasalkku- ja / tai sijoitussalkkujen seurannasta ja mahdollisesta eteenpäin raportoinnista.” (H4)

Portfolio 360° -palvelun edut ovat molempien haastateltavien vastauksien mukaan selvästi esillä asiakkaan saamassa materiaalissa. Näiden etujen viestiminen asiakkaalle on tärkeää, jotta palvelu erottuu kilpailijoista ja asiakas ymmärtää ostamansa asiantuntijapalvelun lisäarvon.

3.2 Asiantuntijatuotteen myyminen

Asiantuntijapalvelun myyminen on ulkoista tuotteistamista, jossa yritys tavoittelee asiakasrajapinnassa tapahtuvaa palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Tämän kautta asiakkaalle voidaan viestiä, mitä yritys edustaa ja mitä hyötyä asiakas voi palvelun kautta saada. (Lehtinen ja Niinimäki 2005,43). Palveluprosessin kuvaamiselle ja aikatauluttamiselle on haastateltavien keskuudessa huomattu olevan tarvetta. Sekä Portfolio 360° -palvelun asiantuntija (H3) ja asiakasyrityksen molemmat haastateltavat (H1 ja H2) korostavat prosessin selkeyttämistä tehtävät aikatauluttamalla.

“Jos olisi heti alussa tehty lukujärjestys, miten tätä asiaa viedään eteenpäin, niin silloin olisi välttytty pitkiltä tauoilta ja toiminta olisi ollut systemaattista. Jatkossa olisi hyvä sopia asiakkaan kanssa aikataulusta: mitä missäkin vaiheessa tehdään. Samalla voisi sopia hallituksenkin päivät valmiiksi. Se varmasti helpottaisi ja nopeuttaisi tätä työtä.” (H1)

“Kyllä alussa jonkunlaista askelmerkkejä sovittiin, mutta ei varsinaisesti sovittu deadlinea, milloin asiaa käsitellään hallituksessa.” (H2)

“Varmasti voisi tehostaa edelleen esimerkiksi aikatauluttamalla käytännön prosessit (sopimukset, arvopaperikaupat) selkeämmin.” (H3)

Case-organisaation vastauksista ilmenee, että palvelun alkuvaiheessa asiakas kokisi hyödyllisenä tehtävien aikatauluttamisen, jotta prosessi etenisi systemaattisesti. Erityisesti voitaisiin sopia, missä hallituksen kokouksessa asiaa käsitellään, jotta asian eteneminen varmistetaan. Nordean työntekijä puolestaan kehittäisi palvelua käytännön prosessit aikatauluttamalla. Nämä seikat huomioiden nykyistä Portfolio 360° -palvelua voitaisiin kehittää esittämällä asiakkaalle selkeä prosessikaavio. Asiakkaan näkökulmasta palveluvaiheiden yksilöiminen selkeyttää palveluprosessia. Asiakkaan rooli palvelun tuottamisessa ja asiakkaan vastuualueet prosessissa pitäisi tehdä asiakkaalle selväksi ja näkyväksi jo prosessin alkuvaiheessa (Edvardsson ja Olsson 1996, 145.)

Tinnilän (2013, 657) mukaan pankkien yritys sektorille tuotetuille palveluille on ominaista pienet volyymit palveluiden tuottamisessa verrattaessa henkilösektorin palveluihin, pitkälle räätälöidyt palvelut ja korkea asiantuntijoiden hyödyntäminen palvelun tuottamisessa. Tällöin myös palveluprosessiin käytetty aika on lyhyt, mikäli taustalla on pitkäaikainen asiakassuhde ja tietotekniikan hyödyntäminen on tehokasta. Yleensä kuitenkin asiantuntijapalveluille on ominaista prosessin pitkäkestoisuus ja hitaus, jolloin prosessin aikatauluttaminen on haasteellista (Tinnilä 2013, 657.)

Myös Lehtinen ja Niinimäki korostavat asiantuntijapalveluprosessin (kuvio 6) pitkäkestoisuutta, mikä asettaa haasteita palvelun suunnittelulle. Prosessi alkaa informaation keräämisellä, jonka jälkeen voidaan määritellä ongelma ja tavoitteet. Tarpeiden tunnistamisen jälkeen esitellään vaihtoehtoiset ratkaisut ja valitaan sopiva toteutustapa. Suunnitelman toteuttamisen jälkeen mitataan tulokset.

(Lehtinen ja Niinimäki 2005, 37). Tämänkaltainen prosessivaiheiden näyttäminen voi selkeyttää asiakkaalle palvelun vaiheita. Mikäli prosessiin lisättäisiin aikataulu, kokonaisuus olisi helpommin hahmotettavissa ja sitouttaisi asiakasta jo alku vaiheessa tapahtumaketjuun.



KUVIO 6. Palveluprosessin vaiheet (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 37.)

Portfolio 360° -palvelun prosessia on havainnollistettu asiakasmateriaalissa (kuvio 7) vaiheittain. Haastateltava kuvaa prosessia kuvion mukaisesti nelivaiheisena jatkumona, mutta korostaa asiakkaan tahtotilaa vaiheiden toteutuksessa.

”Palvelun tarjoamisen vaiheet riippuvat pitkälti asiakkaan tahtotilasta, mutta lyhyesti ja pääpiirteittäin se käsittää 1) sijoituspolitiikka, 2) salkkuehdotukset ja teoreettinen optimointi, 3) salkun toteutus/toimenpiteet sekä 4) salkun omistusten valvonta ja säännöllinen raportointi.”
(H3)

Portfolio 360° toimintamalli



KUVIO 7. Nordea Portfolio 360-palveluprosessin kuvaus asiakasmateriaalissa (AHO 2015-06-26.)

Haastateltava korostaa sijoituspolitiikan luomisen tärkeyttä asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden jäsentämisessä. Päätöksenteko helpottuu organisaatiossa, kun käytännön valtuuksista on sovittu kirjallisesti sijoituspolitiikassa.

”Palvelussa lähdetään liikkeelle sijoituspolitiikan kautta. Jos asiakkaalla ei sellaista ole, autamme sen teossa. Sijoituspolitiikan luonti pakottaa (hyvällä tavalla) jäsentämään sijoittamisen tarpeet, tavoitteet ja reunaehdot. Hyvä sijoituspolitiikka määrittää myös vastuut ja valtuudet organisaation sisällä, jolloin käytännön sijoitustoiminta sujuu jouhevasti.” (H3)

”Tietysti lähtökohta oli se, että teiltä Nordeasta ehdotettiin, että sijoituspolitiikka olisi hyvä tehdä. Jos teiltä ei olisi tullut sitä yhteydenottoa, niin nyt ei välttämättä oltaisi valmistelussa sijoituspolitiikkaa.” (H2)

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että Nordean aloitteellisuus sijoituspolitiikan tekemisessä on tärkeää. Kuten Case-organisaation haastateltava kertoo, sijoituspolitiikkaa ei todennäköisesti tehtäisi ilman kehotusta. Nordean työntekijä korostaa vastauksessaan, että sijoituspolitiikan tekeminen velvoittaa asiakkaan pohtimaan sijoittamisen reunaehtoja ennen sijoituspäätösten tekoa. Tästä seurauksena organisaation sisäinen päätöksenteko helpottuu jatkossa. Nämä vastaajien lainaukset osoittavat, että sijoituspolitiikan esiin nostaminen osana sijoitusneuvotteluja on tällä hetkellä hyvällä tasolla.

Tämän tutkimuksen Case-yrityksessä (Kuvio 8) prosessi alkoi lokakuussa 2014, jolloin sijoitusasiantuntija tapasi asiakkaan ensimmäisen kerran. Ensimmäisessä tapaamisessa sijoitusasiantuntija tutustui yritykseen ja esitteli yleisesti Nordean sijoitusneuvonnan periaatteet. Tapaamisen olennaisin tavoite oli ymmärtää asiakkaan taloudellinen tilanne siten, että sijoitusneuvontaa voidaan antaa jatkossa. (NORDEA 2015-08-30).



KUVIO 8. Sijoitusneuvontaprosessin toteutuminen case-yrityksessä (NORDEA 2015-08-30.)

Asiantuntijapalvelun keskeisin osa on tarvemääritys, koska asiantuntija ei pysty esittämään räätälöityä ratkaisua asiakkaan tarpeeseen perehtymättä asiakkaan ongelmaan. Toisin kuin muiden tuotteiden hankinnassa, asiakas ei pysty itse tekemään täsmällistä tilausta palvelusta, koska omien tarpeiden analysoiminen on haasteellista. (Sipilä 1996, 28). Case-yrityksen tarvemääritys tehtiin ensimmäisessä tapaamisessa (10/2014), minkä sijoitusasiantuntija kirjasi asiakkaan sijoitussuunnitelmaan seuraavasti:

”Yrityksenne kassan keskisaldo on 5Me ja maksuliikenteeseen tarvittava määrä on 1Me. Näin ollen 4Me:lle voitaisiin tavoitella parempaa tuottoa sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Lisäksi yrityksellänne on tulevaisuudessa tarvetta varautua kustannustason nousuun ja mahdollisiin uusiin investointeihin. Tämän vuoksi Nordean asiantuntija on suositellut yrityksellenne pidempiaikaisen varakassan kerryttämistä, jota voidaan käyttää tarvittaessa. Hallituksenne on päättänyt (05/2015), että yrityksellenne voidaan laatia sijoituspolitiikka yhteistyössä Nordean asiantuntijan kanssa. Sijoituspolitiikka käsitellään hallituksessa, jonka jälkeen yrityksen varoja voidaan sijoittaa sijoituspolitiikan ja sen hetkisen tilanteenne mukaisesti.”

NORDEA 2015-08-30

Haastateltavien mukaan tarvemääritys kuvaa edelleen asiakkaan nykytilannetta, mutta sijoitettavaan summaan vaikuttavat tuleva budjetti ja kustannusten vaikutus kuluttajien hintatasoon.

”Tarvemääritys pitää tällä hetkellä jotakuinkin paikkansa. Nyt tehdään budjettia ja samalla pitäisi vielä katsoa investointisuunnitelmaa, mikä tehdään kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Varmaan pari miljoonaa on nyt sijoitettavissa pidemmäksikin aikaa. Tosin kustannusten nousu voi olla tulevaisuudessa merkittävä ja se pitää myös huomioida. (H1)

”Pidempiaikaisten sijoitusten määrä pitää suunnitella vielä tarkemmin, mutta kokonaisuus ja perustiedot on teillä ymmärretty. Teillä on myös huomioitu, että kaikki rahavara ei ole meillä sijoitettavissa...--- Kuntakentän tunteminen on hirveän tärkeää” (H2)

Case-organisaation vastauksista ilmenee, että pidempiaikaiseen sijoittamiseen vaikuttavat tekijät eivät ole vielä täysin tiedossa, minkä vuoksi tällä hetkellä ei voida tarkkaan allokoida sijoitettavien varojen määrää. Myös Suomen Kuntaliitto ry:ssä ohjeistetaan kassaylijäämän ennakoimiseen ja sijoitusten toteutuessa jatkuvaan seurantaan: ”Maksuvalmiussuunnittelun ja kassabudjetoinnin tarve ei rajoitu vain maksuvalmiuden varmistamiseen. Myös kassaylijäämien määrä ja ajoittuminen on kyettävä ennakoimaan, jotta niille saataisiin mahdollisimman hyvä tuotto. Tuoton hankkiminen sijoituille varoille edellyttää, että kunta arvioi säännöllisesti korko- ja muita näkemyksiään, sijoitustensa tuotto-odotusten toteutumista sekä mahdollisuutta turvata tai lisätä sijoitusten tuottoa esimerkiksi vaihtamalla sijoitusvälineitä tai muuttamalla sijoitusten juoksuaikoja tai korkoperusteita.” Vaine (2015-08-07) Nämä seikat tulisi siis huomioida sijoituspäätöksiä tehdessä.

Tämän jälkeen case-organisaatiossa sovittiin uusi tapaaminen, jossa sijoitusasiantuntija esitteli ehdotuksen alustavasta sijoitusratkaisusta ja johdatti keskustelua sijoituspolitiikkamallin pohjalta. Yrityksessä toivottiin, että alustava sijoitusehdotus ja tarina esitettäisiin hallitukselle, jotta tiedetään, voidaanko sijoitusneuvotteluja jatkaa pankin kanssa. Asian käsittelyä jatkettiin vasta toukokuussa hallituksen kokouksessa. (NORDEA 2015-08-30). Case-organisaatiossa ajankäyttö kuitenkin arvioitiin prosessin osalta kohtuulliseksi.

”Meillä ei ole mennyt suhteettomasti aikaa ja olemme siihen tyytyväisiä. Tietysti aikataulutus on venynyt sen hallituksen kokousaikataulun takia.” (H2)

Ennen hallituksen kokousta sijoitusasiantuntijan materiaalia muokattiin puhelinpalaverissa yhdessä case-yrityksen toimitusjohtajan ja hallintojohtajan kanssa (NORDEA 2015-08-30.) Haastateltava korostaakin muokkauksen tärkeyttä, jotta olennaiset asiat tulivat esityksessä ilmi perustellusti ja esityksen rakenne oli kevyempi kuin ensimmäisen tapaamisen materiaali.

”Jos hallitukselle olisi esitetty se ensimmäinen materiaali (10/2014), jonka aluksi esitit meille, niin hallituksen vastaus olisi ollut ihan toinen kuin nyt. Esitys keveni ja yksinkertaistui siitä, kun sitä muokattiin yhdessä. Minun mielestä olennaiset asiat pitää ottaa esille ja perustella hyvin. Se, miten asiat esitettiin nyt (toukokuussa) oli hyvä, kun esitystä muokattiin moneen kertaan.” (H1)

Haastateltava korostaa asiantuntijan roolia prosessissa, koska sijoittamiseen perehtyminen vaatii aikaa. Lisäksi haastateltavan mukaan on tärkeää, miten sijoittamisesta puhutaan hallituksessa, jotta asian työstämistä voidaan jatkaa.

”Meillä itsellä ei olisi mahdollisuutta lähteä näitä asioita selvittämään tai miettimään, koska sijoitusasioihin perehtyminen vie aikaa. Lisäksi oma kokemus vaikuttaa siihen, miten yrityksen varoja haluaa sijoittaa. Sillä, miten asiat esitetään hallituksessa, merkitsee paljon. Kun on yhdessä pohdittu esitystapaa hallitukselle ja käyty alustavia keskusteluja, niin hallituksessakin ollaan halukkaampia käsittelemään asiaa.” (H1)

Case-yrityksen hallitus päätti, että yritykselle voidaan luonnostella sijoituspolitiikka, jossa huomioidaan Suomen Kuntaliitto ry:n suositukset (NORDEA 2015-08-30.) Haastateltavan mukaan myönteiseen päätökseen vaikutti myös hallituksen jäsenten kokemus kuntien sijoitustoiminnasta.

”Sen jälkeen, kun asiaa käsiteltiin hallituksessa (05/2015) todettiin, että näin kaupunkikin sijoittaa. Jos sijoituspolitiikka on laadittu maltillisesti, niin ulkopuolisilla ei pitäisi olla mitään sanomista. Tietysti tänä päivänä voi sanoa, että rahojen arvo häviää, jos niitä makuutetaan pankissa. Meillä olisi varmaan jokunen satatuhatta enemmän rahaa, jos meillä olisi ollut viisikin vuotta olemassa sijoituspolitiikka tällaisesta maltillisesta sijoittamisesta.” (H1)

Case-organisaatiossa on havaittu matalan korkotason vaikutus rahan arvoon, jonka vuoksi pitkällä aikavälillä tuottoa voisi saada maltillistakin sijoituspolitiikkaa hyödyntämällä. Tästä voidaan päätellä,

että asiakasorganisaatiossa olisi koettu hyödylliseksi sijoituspolitiikan laatiminen jo vuosia sitten. Seuraavassa kappaleessa käsitellään palvelun käyttöönottoa ja päätöksentekoa asiakasorganisaation näkökulmasta.

3.3 Palvelun käyttöönotto ja yritysten päätöksenteko

Tuotteistamisessa tulisi huomioida myös palvelun käyttöönotto asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan on voitava markkinoida tuotteen ajatus organisaationsa sisällä ja saada apua tuotteen käyttöön (Apunen 20120, 20.) Näin ollen asiakas on osa palvelun tuottamista, mikä nähdäänkin kansainvälisessä tutkimuksessa merkittävänä etuna. Asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen lisää asiakkaan sitoutumista palveluntarjoajaan ja lisää samalla asiakkaan tietämystä palvelun sisällöstä (Syson ja Perks 2004, 259.) Julkisomisteisissa yhtiöissä sisäinen markkinointi tarkoittaa usein idean markkinointia yrityksen hallitukselle, joka päättää palvelun käyttöönotosta. Case-organisaatiossa on ollut aikaisemmin myös negatiivisia kokemuksia sijoitusasiantuntijan esittämistä ratkaisuksista, jotka yrityksen hallitus on kieltänyt.

”Muutama vuosi sitten meille tarjottiin sellaisia sijoitusvaihtoehtoja, joihin liittyi paljon suurempi riski pääoman menettämisestä. Silloin minuakin arvelutti, kun kysymyksessä on kuitenkin kuntayhtiö. Tietysti erilaisia yrityksiä pitää lähestyä eri tavalla ja yksityisellä puolella ollaan valmiimpia ottamaan riskejä. Ehkä lähestymistapa oli myös väärä, koska asiaa ei aiemmin pohjustettu ja perusteltu samalla tasolla kuin nyt (05/2015). Muistaakseni me saatiin se sijoitusesitys silloin Nordealta ja minä esittelin sen hallitukselle.” (H1)

Haastateltava lisää myös, että sijoitusehdotusten ratkaisut tulee olla hyvin perusteltuja ja pohjustettuja, jotta hallituksella on edellytys tehdä päätöksiä. Tästä tapauksesta voidaan päätellä, että sijoitusratkaisu ei ollut täysin sopiva asiakkaalle tai sitä ei ollut perusteltu ymmärrettävästi, koska vastaajakin tunsu epävarmuutta ratkaisun esittelemisestä hallitukselle. Näin ollen tuotteen sisäinen markkinointi oli epäonnistunut. Jotta tällaisia tilanteita voitaisiin välttää, on tärkeää varmistaa tuotteen sopivuus yrityksen tarpeisiin ja lisäksi tarjota mahdollisuutta asiantuntijan hyödyntämiseen ratkaisuvaihtoehdon esittelemisessä hallitukselle.

Myös Suomen Kuntaliiton haastateltava korostaa sijoitusinstrumenttien sopivuutta julkisomisteisten yhtiöiden tarpeisiin. Jari Vaine tähdentää, että Suomen Kuntaliitto ei halua asettaa kunnille yksiselitteisiä rajoituksia, vaan kannustaa pohtimaan ja suunnittelemaan, millaisia sopivat sijoitusratkaisut ovat riskin osalta.

”Ei ei ole varsinaisesti rajoituksia, vaan ohjeistus tulee sisältämään huomioita sijoitustuotteiden valinnasta. Rajoituksia on sen osalta: kaikki mikä liikkuu ei ole soveliaista kunnalle. Siis täytyyhän jollain tavalla määritellä niitä, mihin voi sijoittaa. Riskin tulee olla jollain tavalla tunnistettavissa ja arvioitavissa. Mutta ei voi lähteä siitä että pelikenttä on täysin avoin, että mitä tahansa.” (Vaine 2015-08-17)

Kuten edellä mainittu, kuntaomisteisille yhtiöille tarjottavien sijoitusratkaisujen riskin pitää olla tunnistettavissa ja arvioitavissa. Näin ollen sijoitusratkaisun myymisessä on huomioitava kuntaomisteiselle yhtiölle sopivat vaihtoehdot. Näiden tekijöiden korostaminen myös markkinoinnissa ja viestinnässä on tärkeää. Haastateltavan mukaan asiantuntijapalvelun käyttöönottoon liittyvät ongelmat ovat johtuneet viestinnästä tai prosesseista.

”Asiakkaan kokemus sijoittamisesta on avuksi. Varsinkin ammattimaiset sijoittajat ymmärtävät P360 – palvelun lisäarvon nopeasti, kun kokemattomammilta se vie kauemmin. Käyttöönottoon liittyvät haasteet ovat lähinnä asiakasviestintään ja käytännön prosesseihin liittyvää. Tämä on toisaalta odotettavaa ottaen huomioon palvelun melko lyhyt historia.” (H3)

Lisäksi haastateltava korostaa, että vuorovaikutusta asiakkaan kanssa helpottaa asiakkaan oma sijoituskokemus, jolloin ratkaisujen ymmärtäminen on helpompaa. Viestintää helpottaa yhteisesti sovitut puitteet sijoittamiselle, jotka voidaan kirjoittaa auki sijoituspolitiikkaan. Case-yrityksessä korostetaan sijoituspolitiikan tärkeyttä päätöksenteon tukena. Haastateltava nostaa esiin, miten julkisomisteisille tyypillistä on hallitusten vaihtuvuus, jolloin riski sijoituspäätöksistä ei ole yhtenäinen. Haastateltavan mukaan konsernin yhtenäinen linja tytäryhtiöiden sijoittamisessa olisi tavoiteltavaa.

”Sijoituspolitiikka tärkeää olla olemassa, kun hallitukset vaihtuvat, jotta on selkeästi dokumentti, että nämä asiat on mietitty. - - Kyllä minun mielestä olisi hyvä, että konsernissa ja sen tytäryhtiöissä olisi yhdenmukaiset sijoituspolitiikat.” (H1)

Tästä voidaan päätellä, että viestintää voidaan yhtenäistää yrityksessä sijoituspolitiikan avulla. Tämä dokumentti yhtenäistää myös organisaation päätöksentekoa pitkällä aikavälillä, kun hallitukset vaihtuvat. Muutoin sijoitusten päätöksentekoon vaikuttaneita asioita voi olla vaikea päätellä jälkeenpäin. Mänttärin (2007) tutkimuksen mukaan nimenomaan päätöksentekoon liittyvät ohjeistukset ovat kuntien sijoitustoiminnassa vaillinnaisia, sillä useilla Suomen suurimmilla kunnilla ei ole määritelty sijoitusohjeistuksessa mikä taho on vastuussa sijoitusten tekemisestä, millaisilla toimivaltuuksilla tai reunaehdoilla voidaan tehdä päätöksiä. Tämä tutkimus huomioiden päätöksentekoon liittyy paljon kehitystarpeita. Mikäli konsernin tytäryhtiöillä olisi samankaltainen sijoituspolitiikka, toisi se yhtenäisyyttä myös laajemmassa mittakaavassa varojen sijoittamiseen. Kuntaomisteisten yhtiöiden yhtenäinen linjaus sijoitusten osalta tulisi tälläkin hetkellä ottaa huomioon päätöksenteossa. ”Muun muassa yhtiöittämisvelvollisuutta koskeva sääntely on vaikuttanut siihen, että konsernisääntelyyn ja omistajaohjaukseen on laissa kiinnitetty erityistä huomiota. Tällä voi puolestaan olla kytkeä siihen, mikä taho kuntakonsernissa ja millä tavoin sijoitustoimintaa hoitaa.” (Vaine 2015-08-07)

”Konserniajattelu tulee ottaa huomioon. Omistajaohjaus on sellainen määrävä tekijä. Yhtiö ei voi toimia emonsa eli etujensa vastaisesti.” (Vaine 2015-08-17)

Konserniajattelun ja omistajaohjauksen huomioiminen tytäryhtiöiden sijoitustoiminnassa on tärkeää, jotta tytäryhtiöiden toiminta on myös emoyhtiön etujen mukaista. Näin ollen tytäryhtiöiden sijoituspolitiikkaa laatiessa tulisi ottaa huomioon konserniohjeistus omistajapolitiikan ja sijoittamisen osalta,

jotta varmistetaan, etteivät emoyhtiön ja tytäryhtiöiden sijoituspolitiikat eivät ole keskenään ristiriidassa tai toistensa etujen vastaiset. Tästä voidaan päätellä, että sijoituspolitiikan laatiminen pitäisi aloittaa emokunnan kanssa, minkä jälkeen ohjeistusta voidaan hyödyntää tytäryhtiöissä tarpeen mukaan.

Tätä käytäntöä tukee tulevaisuudessa konserniajattelun korostuminen myös lainsäädännön osalta. ”Kuntalain viimeisin uudistus on astunut voimaan 1.5.2015. Merkittävää osaa laista sovelletaan kuitenkin vasta 1.6.2017 alkaen uuden kuntavaalikauden alkaessa. Uudistuksen tavoitteena on ollut ottaa huomioon kuntien muuttuvasta toimintaympäristöstä ja uusista kuntahallinnon rakenteista aiheutuvat muutostarpeet. Sijoitustoimintaa suoranaisesti koskevat säännökset ovat ennallaan, mutta mainituista muutoksista ja rakenteista ainakin välillisesti kunnan talouteen ja rahatoimen hoitoon ja sitä kautta mahdollisesti myös sijoitustoimintaan voivat vaikuttaa mm. EU-sääntely kilpailuoikeudesta ja valtiontuesta, kunnan toiminnan markkinaehtoistuminen, muutokset kuntien taloudellisessa asemassa sekä konsernimaisten toimintatapojen korostuminen.” (Vaine 2015-08-07) Haastateltavan mukaan omistajaohjaus voi muuttaa sijoitustoimintaa tulevaisuudessa.

”Keskeisin tekijä taloussäännösten puolella on konserniajattelun korostuminen, mikä näkyy omistajaohjauksessa. Vielä on vaikea sanoa, miten sijoitustoimintaa tulee muuttamaan, mutta sillä voi olla vaikutuksia.” (Vaine 2015-08-17)

Nämä tekijät on hyvä ottaa huomioon kuntaomisteisten yhtiöiden sijoitustoiminnassa tulevaisuudessa. Kuten Vaine toteaa, konserniajattelun ja omistajaohjauksen korostuminen tulevaisuudessa tulee vaikuttamaan myös sijoitustoimintaan. Tästä voidaan päätellä, että nykyistä sijoitusneuvontaa tulisi kehittää nämä tulevaisuuden muutokset huomioiden. Kenties koko konsernin hyödyntämät sijoitusratkaisut tulisi olla jatkossa yhdenmukaiset, mikä edellyttää konsernin emoyhtiön sijoituslinjausten huomiointia ja yhteisen ohjeistuksen tekemistä.

”Myös uudessa kuntalaissa kunnan toiminta nähdään yhä selkeämmin laajana kokonaisuutena ja määritellään sisältäväksi oikeudellisen kuntakonsernin lisäksi kuntien yhteistoiminnan sekä omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan kunnan toiminnan. Muun muassa yhtiöittämisvelvollisuutta koskeva sääntely on vaikuttanut siihen, että konsernisääntelyyn ja omistajaohjaukseen on laissa kiinnitetty erityistä huomiota. Tällä voi puolestaan olla kytkentöjä siihen, mikä taho kuntakonsernissa ja millä tavoin sijoitustoimintaa hoitaa.” (Vaine 2015-08-07)

Tulevaisuudessa voi siis olla mahdollista, että konsernissa vain yksittäinen taho hoitaa sijoitustoiminnan. Mikäli esimerkiksi emokunta hoitaa sijoittamisen, tytäryhtiöiden toimintaan ei kuuluisi laisinkaan sijoittaminen. Rahavirtojen ohjaaminen konsernissa vain tietylle toimijalle voi keskittää sijoitustoiminnan jatkossa yhdelle yhtiölle. Nämäkin seikat huomioiden voidaan pitää tärkeänä, että konsernin emokunta laatii jo varhaisessa vaiheessa oman sijoituspolitiikan, jonka muokkaaminen tulevaisuudessa omistajaohjauksen ja konsernisääntelyn mukaan on vaivattomampaa. Sijoitusohjeistuksen pohtiminen konsernissa luo pohjaa tulevaisuuden päätöksille.

Jotta asiantuntijapalvelun tuotekehitystä voidaan muokata myös nämä edellä mainitut tulevaisuuden tarpeet huomioiden, tarkastellaan seuraavassa luvussa asiantuntijatuotteen sisällön kehitystä.

4 ASIAANTUNTIJATUOTTEEN SISÄLLÖN KEHITYS

Tässä luvussa tarkastellaan asiantuntijapalvelun kehittämistä tuotteen sisällön näkökulmasta. Asiantuntijapalvelun tuote muodostuu ydin- ja liitännäispalveluista, joilla tässä kontekstissa tarkoitetaan julkisomisteisille yhtiöille suunnattua sijoitusneuvontaa (ydinpalvelua) ja kehitetään sijoituspolitiikkaa (liitännäispalvelua). Tätä ennen käsitellään asiantuntijapalvelutuotteen kehitystarpeita ja pohditaan tuotteen konkretisointia ja ostamisen helpottamista asiakkaan näkökulmasta. Jotta asiantuntijapalvelu saavuttaa oikean kohderyhmän, tuotetta on räätälöitävä asiakastarpeet huomioiden.

Asiantuntijapalvelutuotteen toteutustapa ja palvelun tarjoama lopputulos ovat ainutlaatuisia tapoja erottua kilpailijoista, vaikka tuote olisi muutoin samankaltainen ratkaisultaan (Apunen 2010, 33.) Palvelutuotteet ovat yrityksen brandin ydinosasta, joiden kehittämisen edellytyksiä ovat asiakastarpeiden syvälinen ymmärtäminen ja niiden jalostaminen konkreettisiksi ideoiksi. Palvelutuotteen menestyksen edellytys on asiakkaan tunne hyödyllisestä, helpokäyttöisestä ja mielisestä tuotteesta (Cagan ja Vogel 2003, 40.) Tämän vuoksi asiantuntijapalvelutuotteen kehittäminen tehdäänkin yleensä kiinteässä yhteistyössä vaativien asiakkaiden kanssa. Tällöin asiakasta kuuntelemalla palvelusta saadaan palautetta ja uusia tuoteideoita. Asiakkaan ongelmien ymmärtämistä voidaan pitää palvelutuotteen kehityksen lähtökohtana, jolloin ongelmat ratkaisemalla on mahdollisuus uudelle tuotteelle. (Sipilä 1996, 37–38). Näin ollen tuotteen sisällön kehittämisen kannalta olennaista on ymmärtää asiakkaan tarpeet asiakasta kuuntelemalla.

Tuotekehityksen kannalta on tärkeää kehittää tuotteen sisältöä asiakashyötyjä painottaen, koska asiantuntijapalveluille on ominaista, että niiden hyödyn arviointi etukäteen voi olla vaikeaa, mutta potentiaaliset edut asiakkaalle palvelun myötä voivat olla mittavia. Usein palvelun myötä asiakkaan oma tietotaito kasvaa. Asiantuntijatuote muodostuu imagon muodostamasta kuoresta ja sisällä olevista aineellisista ja aineettomista osista. Erityisesti asiakashyötyä tulee korostaa markkinoinnissa. (Sipilä 1996, 62). Kuten edellä on mainittu, markkinointimateriaali tulisi suunnitella siten, että asiakkaan on helppo ymmärtää ratkaisun keskeiset hyödyt.

Asiantuntijapalvelun tuotekehityksen taustalla on myös markkina-aseman säilyttäminen. Organisaation on kehitettävä jatkuvasti palvelutuotettaan, mikäli organisaation strategia on säilyttää nykyiset markkinat kilpailijoihin nähden. Kasvustrategia taas edellyttää nykypalvelun entistä selvempää tuotteistamista uusilla tuoteversioilla, laadun parantamisella, valikoiman laajentamisella tai muilla innovaatioilla. Kehittämällä pieniäkin muutoksia olemassa olevaan palveluun voidaan ennaltaehkäistä uusien kilpailijoiden tuloa markkinoille tai nykyisten kilpailijoiden markkinaosuuksien kasvamista. Tuotteistamalla voidaan kasvattaa palvelun laatua ja laajentaa segmenttiä, jolloin organisaation markkinaosuus ja kannattavuus kasvavat. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 26–27).

Näitä pieniä muutoksia kehittämällä asiantuntijatuotteen elinvoimaisuus säilyy ja tuotetta on mahdollisuus muokata myös uutta segmenttiä varten. Seuraavassa kappaleessa käsitellään palvelutuotteen kehittämistä siten, että sisältöä konkretisoimalla ostamista voidaan helpottaa.

4.1 Palvelutuotteen konkretisointi ja ostamisen helpottaminen

Asiantuntijatuotteen kehityksessä on aluksi huomioitava tuotteen kuvaus ja kohdistaminen oikealle segmentille, koska tuotteistushankkeet voivat kaatua, mikäli palvelua ei ole kuvattu ja vakioitu riittävästi. Tällainen tilanne tulee vastaan silloin, kun yritys tavoittelee tuotteen tietosuojaa rajoittamalla julkisuutta. Toinen tuotteistuksen ongelma on se, että tuotetta ei ole kohdennettu tietyille asiakasryhmälle. Tällöin asiakkaan muuttuessa myös tarpeet muuttuvat, jolloin palvelun tarjoama ratkaisu ei enää kelpaa vaan palvelutuote on muutettava vastaamaan oikeaa kohderyhmää. (Parantainen 2008, 25–28). Kohderyhmän huomioiminen on tuotekehityksessä tärkeää, koska muutoin palveluntuottajan tarjoama ratkaisu ei välttämättä sovi asiakkaalle. Portfolio 360° -palvelun tuotekehityksessä tulisi ottaa huomioon julkisomisteiset asiakkaat omana segmenttinään ja korostaa palvelun sopivuutta kuntaomisteisille yhtiöille. Tällöin asiakkaan on helpompi samaistua tuotteen kohderyhmään.

Asiantuntijapalvelun ostamisesta tekee haasteellisen palvelun aineettomuus. Palvelua ei voi tarkastella aisteilla, kuten tuotetta. Lisäksi palvelun tuottava henkilö linkittyy palveluun, koska myy palvelun asiakkaalle. Asiakkaan on vaikea erottaa asiantuntija palvelusta, koska ne voidaan mieltään yhdeksi. Näin ollen palvelu on asiantuntijariippuvainen ja siten muuttuva, asiakkaan kokemus palvelusta voi vaihdella palvelua tuottavan henkilön mukaan. Palvelua voidaan kuvata myös haavoittuvaksi, mikäli asiakaskunta ja palvelun kysyntä muuttuvat. Tällöin palveluntarjoajalta vaaditaan herkkyyttä muuttaa palvelua segmentin mukaan. (Kotler ja Armstrong 2001, 317–318).

Asiantuntijapalvelua täytyy konkretisoida, jotta aineettoman palvelun sisällön arvioiminen on asiakkaalle mahdollista. Palvelua voidaan konkretisoida dokumentoimalla palvelun ominaisuuksia palvelukuvauksien ja malliraporttien avulla. Tällöin asiakas ei ole pelkän lupauksen varassa ja asiakkaan kokemus riski palvelun ostamisesta pienenee. (Apunen 2010, 36). Lisäksi tuotteen konkretisointi, työmenetelmien kuvaus ja tietovarannot lisäävät asiakkaan luottamusta. Yksi tehokas tapa konkretisoida tuotetta on esittää asiakkaalle aikaisempia työnäytteitä. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 30, 44). Aikaisempia työnäytteitä on hyödynnetty myös Portfolio 360° -palvelussa.

“Erityisesti ARA – yhteisöille tarjottavissa ratkaisuissa on hyödynnetty aiempia kokemuksia vastaavanlaisien toimijoiden kesken. Myös myyntiprosessissa on huomioitu asiakkaiden kokemukset ja kommentit, jonka mukaan esitysmateriaalia ja salkkuehdotuksia on muokattu paremmiksi.” (H3)

Kuten haastateltava toteaa, aikaisempia työnäytteitä on hyödynnetty palvelun myynnissä Asuntojen rahoitus ja kehittämiskeskuksen eli ARA:n yhtiöiden kohdalla. Tämä samaa mallia tulisi hyödyntää myös julkisomisteisten yhtiöiden kohdalla. Lisäksi ostamispäätöstä voidaan helpottaa hyötyjen konkretisoinnilla ja kuvaamalla tuloksia. Sipilä (1996, 93) korostaa asiakashyötyjen konkretisointia asiakkaalle. Tulosten kuvaaminen kertoo asiakkaalle palveluprosessin lopputuloksesta. Seurausten ja riskien kuvaamisessa voidaan esittää mitä tapahtuu, mikäli asiakas ei ota palvelua käyttöönsä. Lisäksi

on korostettava, mitä asiakkaan ennaltaolevia tuotteita tai toimintoja myytävä palvelu korvaa. Vertailukohteita ja esimerkkejä esittämällä voidaan tuoda esiin, millaisia tuloksia palvelulla on aiemmin saatu edellisten asiakkaiden keskuudessa. Asiakastutkimusten tulokset, kuvat, visualisointi sekä mielikuviin ja tunteisiin vaikuttaminen konkretisoivat myös osaltaan palvelun luonnetta. (Sipilä 1996, 93). Haastateltavat korostavatkin, että tuotteen esittelemisessä hallitukselle pitäisi korostaa Suomen Kuntaliitto ry:n suosituksia ja esimerkkejä.

”Esimerkit on hyviä ja myös tämä Kuntaliiton suositus ja sen tunteminen.” (H2)

”Tärkeää on perustella hyvin, miksi kannattaa lähteä sijoittamaan, kuten nyt (hallituksen kokous (05/2015) tehtiin. Etenkin se, että osakkeiden arvo kasvaa pitkällä aikavälillä, jolloin välillä on vähän pudotusta. Lisäksi maltillisen sijoittamisen korostaminen ja se, että ei oteta suuria riskejä.” (H1)

”Asiakashyötyjä on korostettu sijoittamisen lainalaisuuksia avaamalla ja palvelun ydinetuja korostamalla. Tarinankerrontaan panostaisin edelleen, jotta palvelun hyödyt erottautuisivat paremmin.” (H3)

Haastateltavien vastauksista käy ilmi myös, että riskeistä puhuminen esimerkeillä ja suurten riskien välttäminen luovat osaltaan palvelun ymmärrettävyyttä. Suomen Kuntaliiton suosituksien tunteminen on case-organisaatiossa myös luottamusta herättävä tekijä, koska näiden suositusten korostaminen kertoo kuntaomisteisten yhteisöjen tarpeiden tuntemisesta. Nordean työntekijä kertookin edellä, että ydinetuja on korostettu asiakkaalle nykyisessäkin palvelussa. Näin ollen palvelun markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää vielä lisäksi Suomen Kuntaliiton ohjeistuksen hyödyntämistä.

Asiantuntijapalvelun ostaminen on lähtökohtaisesti asiakkaalle vaikeaa, koska palvelut ovat aineettomia ja epämääräisiä. Lisäksi kaikki palveluntarjoajat korostavat luotettavuuttaan ja ammattitaitoaan. Tämän vuoksi ostaja usein lykkää päätöksentekoa, koska kilpailijat eivät erotu riittävästi toisistaan. Niinpä palvelun ostamista tulisi helpottaa kilpailijoista erottumalla, paketoimalla palveluja kokonaisuudeksi ja poistamalla asiakkaan riskin tunne. (Parantainen 2008, 38–39). Myös kansainvälisessä tutkimuksessa palvelun asemoimista suhteessa kilpailijoihin pidetään merkittävänä. Kilpailija-analyyssissä tulisi huomioida muiden toimijoiden tarjoamat ratkaisut, strategiat ja mahdolliset uudet palvelut vahvuuksineen ja heikkouksineen (Edvardsson ja Olsson 1996, 160.) Haastateltavan mukaan julkisomisteisille yhtiöille tarjottavan Portfolio 360° -palvelun haaste on juuri siinä, etteivät asiakkaat koe palvelua riittävän selkeänä.

”Palvelu koetaan ehkä liian hienona eikä nähdä, miten selkeä se käytännössä on.” (H4)

Jotta palvelu koettaisiin asiakaskunnassa heille sopivana, tulee palvelun olla käytännönläheinen. Myös Apunen korostaa palvelun ostamisen helppoutta. Asiakas odottaa, että palvelun käynnistysvaiheen tehtävät on suunniteltu siten, että asiakkaan aikaa kuluu mahdollisimman vähän. Lisäksi myyntimateriaalin tulisi sisältää riittävästi informaatiota, jotta asiakas voi löytää vastauksen vaivattomasti

yleisimpiin kysymyksiinsä. Tällöin asioiden aiempaa yksinkertaisempi toteuttaminen asiantuntijapalvelun avulla tuo asiakkaalle helpotusta. (Apunen 2010, 13, 43) Asiantuntijapalvelutuotetta pitäisi siis kehittää siten, että se tarjoaa riittävästi informaatiota. Lisäksi asiakkaat arvostavat ajankäytön tehokkuutta palvelun käyttöönotossa. Nordean haastateltavat työntekijät nostavatkin esiin Portfolio 360° -palvelun ostamisen helpottamiseen liittyviä asioita.

”Kehittäisin palvelua terävöittämällä ja yksinkertaistamalla tarinankerrontaa. Välttämällä palvelumallin esittelyä samaan aikaan esim. valtakirja-/ rahastopohjaisten varainhoitovaihtoehtojen kanssa (varsinkaan kokemattomammat asiakkaat harvoin ymmärtävät eroja, miksi viesti/kommunikaatio voi olla asiakkaan mielestä sekava). Asiakkaalla ei palvelussa ole varsinaisesti velvollisuuksia. Me toimimme neuvonantajina edellä mainittuja oppeja käyttäen. Sijoitukset tehdään asiakkaan toimeksiannosta. Tällä tavalla palvelu eroaa täyden valtakirjan varainhoidosta.” (H3)

”Enemmän malliesimerkkejä ja mahdollisesti käyttäjä asiakkaan kommenttien ja myyntipuheen käyttöä.” (H4)

Haastateltavien mielestä Portfolio 360° -palvelun ostamista tulisi helpottaa tarinankerronnalla, palvelutarjoamaa supistamalla ja esimerkkejä käyttämällä esittelyvaiheessa. Lisäksi palvelun esittely olisi hyvä pitää erillään täyden valtakirjan-ratkaisuista, jottei asiakas saa liikaa informaatiota kerralla ja pystyy ymmärtämään Portfolio 360° -palvelun erityispiirteet. Palvelutuotteen ostamista voidaan helpottaa myös paketoimalla palvelu ydin- ja liitännäispalveluiden kokonaisuudeksi, jota tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

4.2 Ydin- ja liitännäispalvelut

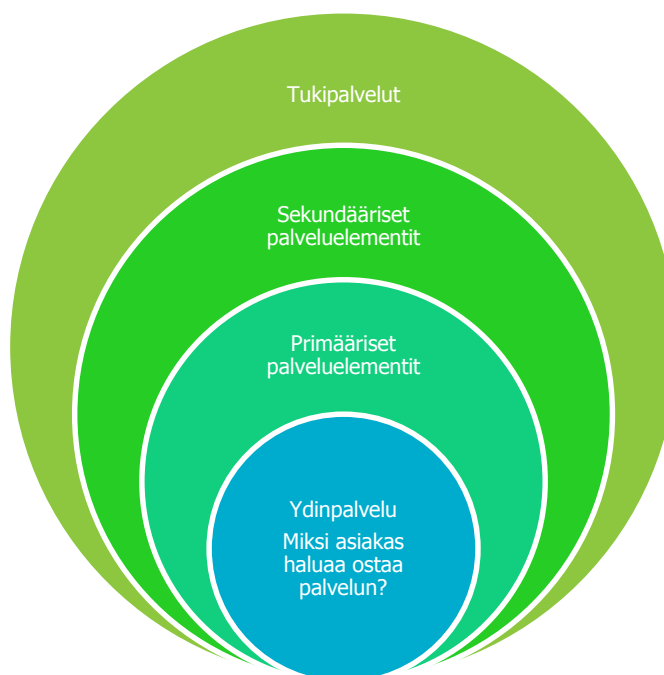
Asiantuntijapalvelun tuotekehityksessä kokonaisuus voidaan jakaa kerroksittaisiin osiin. Ydinosaiminen muodostaa palvelun keskeisen sisällön ja ytimen ympärille asettuvat seuraavien tasojen osamisolueet ja tuotteet. (Sipilä 1996, 40–41). Tällaista ydinpalvelun ja liitännäispalvelujen kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 39.) Palvelun tuotteistaminen on sitä, että sopivat palvelut ja tuotteet paketoidaan keskenään yhdeksi kokonaisuudeksi. Tällaisen palvelukokonaisuuden tarkoituksena voidaan pitää asiakkaan vaivan vähenemistä. (Parantainen 2008, 47). Asiantuntijapalvelun tuotekehitys rakentuu siis palvelupaketin kehittämiseen, jonka tavoite on vähentää asiakkaan vaivaa palvelut ja tuotteet yhdistämällä.

Näin palvelusta muodostuu ydinosaimisen ja eri osaamistasojen kautta asiakkaalle räätälöitäviä tuote- ja palvelupaketteja. Ydinpalvelulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas ensisijaisesti tarvitsee. Tukipalvelut tuovat kokonaisuuteen lisävaihtoehtoja ydinpalvelun ympärille ja luovat asiakkaalle laatumielikuvaa kokonaisuudesta. Kattava palvelukokonaisuus näyttäytyy asiakkaalle parempana asiakaspalveluna. (Sipilä 1996, 40–41, 64–65). Asiakas ei siis välttämättä tiedä tarvitsevänsä tukipalveluja, ostaessaan ydinpalvelun. Tukipalvelu kuitenkin täydentää kokonaisuutta, jolloin palvelu näyttäytyy asiakkaalle valmiimpana. Kansainvälisessä tutkimus vahvistaa tämän asiakkaan tarpeen ja

ydinpalvelun suhteen: asiakas ostaa ydinpalvelun tarpeensa vuoksi ja hyödyntää liitännäispalveluja toissijaisten tarpeidensa vuoksi (Edvardsson ja Olsson 1996, 150.) Tällainen palvelupakettien hyödyntäminen palveluiden määrää kasvattamalla on huomattu myös kansainvälisessä vertailussa palvelualoille tyypilliseksi trendiksi (Tinnilä 2013, 658.)

Sipilä (1996, 40–41) on kuvannut ydinpalvelun ja tukipalvelujen kokonaisuutta sipulimallina, josta kerroksia erottelemalla voidaan ratkaista ristiriitoja palvelukokonaisuudessa (Kuvio 9). Tällaisia haasteita asiakasyritykselle voivat olla markkina- ja asiakaslähtöisyyden ja osaamis- ja teknologialähtöisyyden yhdistäminen, räätälöinnin ja tuotteistamisen yhdistäminen sekä lyhyen ja pitkän aikavälin perspektiivin varmistaminen. Lisäksi yksittäisiä asiantuntijoita tulisi arvostaa, mutta samalla vähentää riippuvuutta heistä. (Sipilä 1996, 40–41).

Palvelupakettien haasteena pidetäänkin sitä, että asiakkaat haluavat räätälöityä laaja-alaista palvelua, mutta ovat valmiita maksamaan siitä vain riisutun massapalvelun hinnan. Usein kilpailutilanteessa tämä asetelma korostuu, mikäli kilpailija korostaa hintaa. Tällöin palvelupakettia voidaan joutua riisumaan, jotta hinta saadaan kilpailijoiden kanssa samalle tasolle. Vaihtoehtoisesti voidaan korostaa palvelupakettien strategiaeroja. (Sipilä 1996, 64–66). Palvelupaketin muokkaaminen hintakilpailun vuoksi edellyttää kilpailijakentän tuntemista, jotta pakettia voidaan räätälöidä ja hinnoittelua tasavertaistaa muiden toimijoiden kanssa.



KUVIO 9. Palvelupaketti asiakkaalle (Sipilä 1996, 132.)

Ydinosaaaminen muodostaa pohjan kilpailukykyisen tuotteen luomiselle, ylläpidolle ja markkinoinnille (Sipilä 1996, 41.) Palvelun oleellisin ominaisuus koostuu ydinpalvelusta, jonka vuoksi asiakas ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 39.) Ydinosaaamista voidaan pitää työyhteisön inhimillisenä osaamisena, jossa yhdistyy kyky hahmottaa monimutkaisia tilanteita ja

kehittää niihin luovia ratkaisuja sekä aavistaa oikein innovaation kaupalliset mahdollisuudet. Ydinosaamista tulisi kehittää organisaatiossa systemaattisesti. (Sipilä 1996, 41–42). Palvelun tuotteistamisessa ydinpalvelun ympärille tuotetaan kokonaisuus, joka erottuu kilpailijoista ja muuntuu täsmäratkaisuksi erilaisten asiakkaiden tarpeisiin (Parantainen 2008, 106.)

Nordean Portfolio 360-palvelussa ydinpalvelun muodostaa sijoitusneuvonta. Asiakas ostaa palvelun, koska haluaa ratkaisun ongelmaansa: miten varat tulisi sijoittaa, jotta saadaan tuottoa? Portfolio 360° -palvelun asiantuntija korostaa ydinosaamisessa tietotaitoa.

”Portfolio 360° -palvelu on empiirisesti ja akateemisesti perusteltu sijoitusmalli, asiantunteva salkunhoitotiimi sekä asiakasta lähellä oleva paikallinen läsnäolo. Julkisomisteisten tahojen sijoittaminen on yleisesti katsoen hyvin tarkkaan säädeltyä. Tarkoitus ei lähtökohtaisesti ole tavoitella suuria tuottoja, vaan ensisijainen tavoite on matala riski ja sijoitettavien varojen reaalisen ostovoiman säilyttäminen. Tähän tarkoitukseen matalakustanteinen ja hyvin räätälöity palvelu istuu mainiosti. ” (H3)

Nykyisessä Portfolio 360° -palvelussa on vastaajan mukaan asiantunteva salkunhoitotiimi, joka tavoittaa asiakkaan myös paikallisesti. Ydinosaaminen koostuu empiirisestä ja akateemisesti perustellusta sijoitusmallista. Jotta palvelu tavoittaa asiakkaan ja ydinpalvelun osaamista voidaan hyödyntää, täytyy palvelu räätälöidä asiakaskohtaisesti.

4.2.1 Räätälöinti

Asiantuntijapalvelun ydin- ja liitännäispalveluiden muodostamaa palvelupakettia pitää räätälöidä, jotta se kohtaa asiakkaan tarpeet ja oikean segmentin. Räätälöinnin etuna on myös palvelun tuottavuuden paraneminen. Kansainvälisessä vertailussa voidaan todeta, että tulevaisuudessa pankit erottautuvat palveluiden tuottamisessa kahden tekijän välillä: joko tarjoamalla räätälöityjä palveluita keskittymällä prosessien hallintaan tai tuottamalla asiantuntijatiimien tai -yksiköiden kautta erikoistuvia palveluita (Tinnilä 2013, 659.) Tämä tarkoittaa, että palveluiden räätälöinti on keskiössä myös tulevaisuudessa ja kilpailuetu voidaan saavuttaa parhaiten tuotetulla kokonaisuudella.

Palvelun tuottavuutta voidaan lisätä automatisoimalla ja standardoimalla palveluelementtejä. Massaräätälöinnistä voidaan puhua, kun yksilöllisiä palveluja tuotetaan massatuotannon keinoin. Kun palvelutuote jaetaan toiminnallisiin osiin eli moduuleihin, voidaan asiakkaan tarpeet täyttää valitsemalla sopivia moduuleita ja tuottaa siten yksilöllisiä palveluita. Näin moduulit voidaan nähdä standardoituneina palveluprosesseina. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 35). Asiakas lähestyy palveluntarjoajan tuotetta usein räätälöidyn osan suunnasta, jolloin palvelukokonaisuus näyttäytyy räätälöidymältä kuin se todellisuudessa mahdollisesti on. Modulaarisuutta tulisi hyödyntää palvelupaketeissa, joissa ydinpalveluun liitetään asiakkaan valitsevat lisäosat. (Sipilä 1996, 69). Moduulirakenne hyödyttää niin ostajaa kuin palveluntarjoajaa. Asiakkaan on helpompaa ostaa vain yksi moduulin osa kuin koko palvelupaketti kerralla. Myyjä puolestaan hyötyy asiakkaan luottamuksesta ja voi laajentaa asiakkaan tuoterepertuaaria moduuli kerrallaan. (Parantainen 2008, 53). Vaihtoehtoisesti asiakas voi

valita perusmallin, jonka osia voidaan vaihtaa tai jatkuvan ylläpito- ja täydennysjärjestelmän. (Sipilä 1996, 69).

Palvelun tuotekokonaisuus voidaan nähdä myös organisaation osaamisena markkinoilla. Palvelupaketin muut osaamisalueet ovat yrityksen strategista osaamista, joka kilpailee markkinoilla muiden toimijoiden osaamisen kanssa. Tämä osaaminen näkyy markkinoilla tuotteina. (Sipilä 1996, 42). Koska monet asiantuntijaorganisaatiot tarjoavat hyvin samankaltaisia palvelutuotteita, differoinnista ja viestinnästä muodostuu keino erilaistaa tuotteita ja siten erottua kilpailijoista. Lisäksi differoimista tuetaan luomalla palveluorganisaation imagoa ja muita psykologisia keinoja. Liitännäispalvelut ovat merkittäviä erilaistamistekijöitä, jotka voivat muodostaa kilpailuedun kokonaan tai osittain. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 24–25, 39). Asiantuntijapalvelun arvoa voidaan nostaa tuottamalla asiakkaalle elämyksiä. Tällaiset elämystekijät ovat Caganin ja Vogelín (2003, 111) mukaan tuotteiden arvomahdollisuuksia, jotka koostuvat tunteesta, estetiikasta, identiteetistä, vaikutuksesta ja laadusta. Mikäli liitännäispalveluita kehitetään tällaiset arvomahdollisuudet huomoiden, voidaan lisätä palvelutuotteen kilpailukykyä.

Tällaisia sijoitusneuvonnan arvoa kasvattavia liitännäispalveluita voi Apusen (2010, 65–66) mukaan olla esimerkiksi myös erilaiset seurantapalvelut. Muita asiantuntijapalveluun liitettäviä osia voivat olla myös seuraavat palvelut, jotka voidaan hinnoitella erikseen:

1. Säännöllinen seurantapalaveri neljännesvuosittain, jossa päivitetään budjetti, ennusteet ja toimintasuunnitelma.
2. Kassavirtalaskelman tarkasteleminen.
3. Talouden seurantapalvelu, jossa tarkastellaan olennaisia suhdanteisiin liittyviä tekijöitä ja raportoidaan niiden vaikutus asiakkaan talouteen.

Näiden palveluiden tarkoitus on laajentaa asiantuntijan roolia asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä. (Apunen 2010, 65). Mitä lähempänä asiantuntija työskentelee asiakkaan liiketoimintaa ja mitä suurempaa taloudellista arvoa asiantuntija voi palvelunsa kautta asiakkaalle tarjota, sitä vahvemmaksi asiakkaan luottamus palveluntarjoajaan kohtaan kasvaa.

Lisäpalveluiden määrää kasvattamalla voidaan siis nostaa palvelutuotteen arvoa. Palveluiden lisääminen on helppoa, mutta liitännäispalveluiden vähentämisellä voi olla asiakastytytyvyyteen negatiivisia vaikutuksia. Asiakkaat voivat kokea, että palvelun laatu heikkenee, kun liitännäispalveluiden määrää supistetaan. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 40). Näin ollen palveluun liitettävien lisäpalveluiden määrän supistamista tulisi pohtia asiakaskokemuksen perusteella ja toisaalta myös lisäpalveluiden kasvattamista pitäisi tarkastella tässä valossa. Haastateltavan mukaan Portfolio 360° -palvelussa on myös lisäpalveluita, mutta niitä voitaisiin kehittää edelleen.

”Lisäpalveluita ovat tällä hetkellä tarvittaessa yrityksen tai yhteisön velkasalkun korkoriskineuvonta, valuuttariskeihin liittyvä neuvonanto ja markkinaehtoinen rahoitus. Tulevaisuudessa Portfolio 360° -palvelua parantaisi internetpohjainen reaaliaikainen tuottoraportointi, joka tuli ensimmäiseksi mieleen. Myös palveluun/Nordeaan sitovat asiakasedut (mitä-ne-siten-ovatkin). Seminaarit ja koulutukset sijoittamiseen ja markkinoihin liittyen.” (H3)

Haastateltava listaa palvelun kehitysmahdollisuuksiksi reaaliaikaisen tuottoraportoinnin, palveluntarjoajaan sitouttavat asiakasedut ja sijoittamiseen liittyvät koulutukset. Tuottoraportointi antaisi asiakkaalle reaaliaikaista tietoa siitä, miten sijoitusten arvo kehittyy. Toisaalta se voisi ohjata asiakkaita tekemään päätöksiä markkinaehtoisesti, kuten esimerkiksi myymään sijoituksia markkinoiden laskeissa. Haittapuolena tässä voisi olla sijoitushorisontin lyhytjänteisyys ja etuna asiakkaan turvallisuuden tunne siitä, että tiedetään miten sijoitusten arvo milloinkin kehittyy. Toiseksi kehityskohdaksi mainittiin seminaarien ja koulutusten järjestäminen. Näiden lisäarvo asiakkaalle on informaation tuottaminen ja vuorovaikutus. Kehitysideoiden kysyntää tulisi kartoittaa asiakaskohtaamisissa.

Lisäksi sijoituspalvelun tuotekehityksessä tulisi huomioida kuntaomisteisten yhtiöiden tarpeet siten, että kaikki yksityiselle sektorille kehitetyt tuotteet eivät sovi julkisille asiakkaille. "Muutosten ja riskiajattelun jalostumisen ohella sekä niiden seurauksena rahoitusmarkkinoiden ja rahoitusalan toimijoiden sääntely on lisääntynyt huomattavasti. Tämä puolestaan on myötävaikuttanut rahoituslaitosten ja varainhoitajien aktiiviseen tuotekehitykseen uusien tuotonlähteiden luomiseksi. Tuotekehityksen lähtökohdat ovat kuitenkin suurelta osin olleet yksityisellä sektorilla, joten kaikki uudet tuotteet, palvelut tai toimintatavat eivät välttämättä sovi kunnan tarpeisiin." (Vaine 2015-08-07) Tämän vuoksi haastateltava korostaa julkisomisteisten yhtiöiden tarkkuutta sijoittamisessa, mikä aiheuttaa toisaalta lisää tarpeita sijoitusten valvomiselle.

"Julkisyhteisöt ovat, kuten mainittu, hyvällä tavalla tarkkoja: sijoituspolitiikka asettaa yleensä selkeät rajat joita on noudatettava. Tämä vähentää epäonnistumisien riskejä, mutta saattaa aiheuttaa enemmän valvomista kuin vähemmän rajoittava toimintatapa." (H3)

Sijoituspolitiikka voi aiheuttaa enemmän sijoitusten valvomista, koska tehtyjen sijoitusten on noudatettava asetettuja sijoittamisen puitteita. Jotta sijoitusten valvominen olisi vaivatonta, julkisomisteisten yhtiöiden sijoitusten seuraamista voitaisiin helpottaa säännöllisellä raportoinnilla.

Seuraava luku käsittelee asioita, joita pitäisi ottaa huomioon sijoituspolitiikan laatimisessa Suomen Kuntaliiton näkökulmasta. Nämä asiat ovat tärkeitä huomoida, kun sijoituspolitiikkaa kehitetään Portfolio 360° -palvelussa julkisomisteisille yhtiöille.

4.2.2 Julkisomisteisten yhtiöiden sijoitusohjeistuksen erityispiirteitä

Portfolio 360° -palveluun kuuluu sijoituspolitiikan tekeminen asiakkaalle. Kuntaomisteisten yhtiöiden sijoituspolitiikassa pitää kuitenkin ottaa huomioon asiakkaan tuotto-odotuksen ja riskinsietokyvyn lisäksi kunta-alan yleiset suositukset. Tällaisia suosituksen kaltaisia ohjeita sijoittamisesta on laatinut Suomen Kuntaliitto ry, jonka päätehtävä on kuntien ja niiden yhteistyöorganisaatioiden edunvalvonta, palvelu ja kehittäminen. Liiton tavoitteena on ylläpitää yhteiskunnallista keskustelua kuntien ja koko kuntakentän näkemyksistä hyödyntämällä monialaista osaamista ja kuntien toiminnan ja toimintaedellytysten tuntemusta. (SUOMEN KUNTALIITTO RY 2015). Tässä kappaleessa käsitellään Kuntaliiton suosituksia julkisomisteisten yhtiöiden sijoitustoimintaan siitä näkökulmasta, millaisia

muutoksia vuonna 2015 julkaistava uusi sijoitustoiminnan ohje tulee sisältämään. Näitä ohjeistuksia on tarkoitus hyödyntää Portfolio 360° -palvelun sijoituspolitiikan kehityksessä.

Sijoittaminen on prosessi, jonka kriittisiä vaiheita ovat sijoittajan riskinsietokyvyn tunnistaminen ja sijoitusten onnistumisen arviointi (Kallunki, Martikainen ja Niemelä 2007, 13.) Julkismisteisten yhtiöiden sijoittamisen riskinotto-kykyyn vaikuttavat kuntien omat taloudelliset lähtökohdat ja tuottovaatimukset. ”Kunnan sijoitustoiminnan tulee lähtökohtaisesti olla taloudellisesti tuottavaa. Vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää sijoituksen reaaliarvon eli ostovoiman säilyttämistä, mutta sijoitusten tuoton tulisi kattaa myös sijoitustoiminnan hoitamisesta aiheutuvat kustannukset. Käytännössä kunta voi määritellä taloudellisuuden vähimmäisvaatimuksen omien sijoitustoiminnan lähtökohtiensa ja sääntöjensä perusteella.” (Vaine 2015-08-07) Sijoitustoiminnan tavoitteet on määritelty Mänttärin (2007) tutkimuksen mukaan tällä hetkellä Suomen suurimmissa kunnissa hyväksyttävällä tasolla, mikä tarkoittaa riskinotto-kyvyn määrittelyä tuottotavoitteissa.

Sijoituskohteiden valintaa voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. *Top Down*-lähestymistapa tarkoittaa, että sijoittajan allokaatiota joukkolainojen ja osakkeiden välillä tarkastellaan yleisen kansantalouden tilan mukaan. Tämä tarkoittaa, että osakkeiden ja joukkolainasijoitusten suhdetta toisiinsa muutetaan markkinatilanteesta riippuen. Olennaista on näiden kahden markkinan välinen keskinäinen arvostus. Kaiken lähtökohta on sijoittajan riskiprofiilin määrittäminen, jonka kautta sopiva allokaatio. Vastaavasti toinen näkökulma sijoittamiseen on *Bottom up*-lähestymistapa. Tämä lähestymistapa puolestaan valikoi sijoitussalkkuun osakkeita ja joukkolainoja arvonmääritysmallien avulla. Tarkastelussa on tällöin yksittäisten yritysten ennusteet, mikä vaatii paljon työtä ja aikaa. (Kariola, Niemelä ja Angervuo 2004, 122–123). Kuviossa 10 on havainnollistettu Top Down-lähestymistavan eteneminen.



KUVIO 10. Top-down – lähestymistapa (Kariola, Niemelä ja Angervuo 2004, 122–123).

Suomen Kuntaliitto ry kehoittaa kuntia sijoitustoiminnassaan kulut ja inflaation peittävän tuoton tavoitteluun. Suoria ehdotuksia ei kuitenkaan anneta siitä, millaisilla keinoilla tähän päämäärään päästään. Jari Vaine korostaa kuntien erilaisia lähtökohtia sijoittamiseen ja haluaa säilyttää jokaisella kunnalla oman päätäntävällän.

“Suoria allokaatiosuosituksia ei tule kuntaliiton osalta vaan enemmän kannustetaan pohtimaan eri vaihtoehtoja, koska kunnat ovat kuitenkin erilaisia. Volyymit ratkaisevat, osaaminen ja resurssit ratkaisevat. Ja kun poliitikot eli valtuusto on mukana, niin mitä he haluavat katsoa. Näitä asioita jokainen yksittäinen kunta joutuu pohtimaan. Siksi on hankalaa laittaa tarkkoja suosituksia. Kunta voi itse määrittää mihin heidän resursseillaan allokaatiomääreet sijoittuvat” (Vaine 2015-08-17)

”Fokus pitäisi olla allokaatiossa (korkojen ja osakkeiden osuuksien määrittäminen salkussa), ei yksittäisten ”nimien” valinnassa (yksittäiset osakkeet ja joukkolainat). ” (H3)

Nordean haastateltu työntekijä tähdentää lisäksi, että sijoitusinstrumentteja valitessa pitäisi kiinnittää huomiota nimenomaan sijoitusten allokaatioon. Tätä vastoin Kuntaliiton 2002 ilmestynyt julkaisu suosittelee sopivien sijoituskohteiden valinnan osalta (kuvio 12) keskittymään sopivien sijoitusinstrumenttien valintaan. Toisaalta edellä Jari Vaine korostaa kuntien erilaisia lähtökohtia sijoittamiseen, minkä vuoksi allokaatiosuositusten antaminen on hankalaa. Kuntaliiton ohjeistus näyttää Bottom up-näkökulmalta, jossa keskitytään sopivien joukkolainojen ja osakkeiden valintaan yrityskohtaista riskiä tarkastelemalla.

Toisin kuin Kuntaliiton ohjeistus (Kuvio 12) lähestyy sijoittamista, Kallunki ym. (2007) painottaa myös allokaation merkitystä riskinsietokyvyn määrittäjänä. Mitä varovaisempi sijoittaja on, sitä suurempi osa sijoituksista tulisi olla korkosijoituksissa. Osakesijoitusten määrä sijoituksista kasvaa sitä suuremmaksi, mitä enemmän riskiä voidaan kantaa. Allokointia voidaan tehdä sijoituspolitiikkaan perustuvalla allokaatiolla, jolloin varallisuuden allokointi eri kohteisiin on pitkäaikaista. (Kallunki ym. 2007, 56–57).

**Vaihtoehto A:
Mahdollisuus sijoittaa
kassavaroja vain
tilapäisesti tai kerrallaan
lyhyissä jaksoissa**

- Vain lyhytaikaiset instrumentit, joissa hinta- ja luottoriskit ovat vähäiset.
- Sopivia instrumentteja ovat avista- tai määräaikaistalletus, valtion velkasitoumus, kuntatodistus tai kotimaisen rahalaitoksen sijoitustodistus taikka lyhyen koron rahasto-osuus.
- Kunta ei sijoita osakesidonnaisiin instrumentteihin eikä tee johdannaispaimuksia

**Vaihtoehto B:
Kassavaroja riittää
myös pitkäaikaiseen
sijoittamiseen**

- Kassavaroja voidaan sijoittaa euroalueella kohteeseen, jossa riski pääoman tai sen koron menettämisestä on vähäinen.
- Sopivia sijoituskohteita ovat valtion velkasitoumus, kunta-, sijoitus- tai yritystodistus, joukkovelkakirjalaina, sijoitusvakuutus, kapitaalisopimus, korkorahastorahasto-osuus tai määräaikaistalletus, joissa liikkeeseenlaskijana tai velallisena on valtio, kunta tai raha- tai vakuutuslaitos taikka yritys tai muu yhteisö, jonka luottokelpoisuusluokka on AAA - BBB.
- Osakesidonnaisista instrumenteista sallittu on osakeindeksilaina mainituissa kohteissa.

**Vaihtoehto C:
Merkittävä,
pitkäaikainen
kassavaroja**

- Kunta voi sijoittaa kassavaroja euroalueella velkasitoumukseen, kunta-, sijoitus- ja yritystodistukseen, joukkovelkakirjalainaan, sijoitusvakuutukseen, kapitaalisopimukseen, rahasto-osuuteen, määräaikaistalletukseen tai osakeindeksilainaan, joissa liikkeeseenlaskijana tai velallisena on valtio, kunta tai raha- ja vakuutuslaitos taikka yritys tai muu yhteisö, jonka luottokelpoisuusluokka on AAA- BBB.
- Indeksiosuuksiin ja osake- tai yhdistelmärahasto-osuuksiin kunta voi sijoittaa yhteensä enintään xxx milj. euroa eikä mainittujen sijoitusten osuus kunnan sijoitussalkusta saa ylittää xx %.
- Suoria osakesijoituksia voi tehdä vain lahjoitusrahastojen varoista.
- Johdannaisia voi käyttää vain suojaamistarkoituksessa. Sijoituksia ei voi tehdä vipurahastoihin.

KUVIO 11. Kassavarojen sijoittamisen perusteet (Myllyntaus 2002, 27)

Suomen Kuntaliitto ry:n ensimmäinen julkaisu Kunnan ja kuntayhtymän sijoitustoiminnan perusteista luokittelee kunnat kolmeen luokkaan A-B-C kassavarojen perusteella (kuvio 11). Sijoitusinstrumenttien valintaan sovelletaan rajausvaihtoehtoja, joiden käyttäminen riippuu kunnan sijoitusten määrästä (Myllyntaus 2002, 27.) Vaineen mukaan tätä luokittelua tulisi soveltaa myös kunnan tytäryhtiöihin.

“Mielestäni näitä voisi soveltaa, koska jos ajatellaan, että tämä konserniajattelu tulee korostumaan, niin että jonkin yhtiön kannalta toiminta on kunnan kannalta hyvin merkittävää ja sitten jos sijoitustoiminnalla pilataan jotakin, niin se voisi olla sellainen yleisperiaate.” (Vaine 2015-08-17)

Vaine perustelee kantansa edellä konserniajattelun korostumiseen tulevaisuudessa, minkä vuoksi olisi järkevää, että kuntaomisteisissa konserneissa noudatettaisiin niin emo- kuin tytäryhtiöidenkin osalta samoja yleisperiaatteita.

Kuntaliiton uuteen julkaisuun tulee kuitenkin myös joitakin muutoksia kuvion 11 sijoitusinstrumenttien osalta. Vaineen mukaan Kuntaliiton päivitetty suositus voi pitää sisällään myös muiden kuin valtioiden liikkeelle laskemia joukkolainoja ja osakepuolella aiempaa laajempaa maantieteellistä hajautusta.

“Mahdollisuuksia ovat esimerkiksi kehittyvät markkinat osakepuolella. Vuonna 2002 ne eivät olleet samassa roolissa kuin mitä ne ovat tänä päivänä. Se on yksi mahdollisuus. Ja sitten on eri maita, toimialoja, yksittäisiä yhtiöitä. Ja korkopuolella muiden kuin valtioiden liikkeelle laskemat lainat ja painotusten muuttaminen.” (Vaine 2015-08-17)

Haastateltavan vastauksesta käy ilmi, miten markkinoiden muutos vuodesta 2002 on vaikuttanut sijoitusinstrumenttien tuottoon ja riskiin, joita Vaine nimittää sijoitusten rooliksi. Tällaiset tekijät vaikuttavat siihen, että Kuntaliiton uusi julkaisu tulee sisältämään aiempaa suositusta laajemman valikoiman sijoituskohteita. Vaine tarkoittaa muiden kuin valtion liikkeelle laskemilla lainoilla yritysten liikkeelle laskemia joukkovelkakirjalainoja.

Joukkovelkakirjalainat eli joukkolainat ovat juoksuajaltaan yli vuoden mittaisia yritysten tai yhteisöjen liikkeelle laskemia velkakirjoja. Lainan liikkeellelaskija määrää, kuinka suurella varmuudella sijoittaja saa pääomansa ja tuoton takaisin. Sijoittaja vaatii sitä suurempaa tuottoa, mitä epävarmempi lainan liikkeellelaskijan takaisinmaksukyky on. (Kallunki ym. 2007, 98–99). Liikkeellelaskijan luottokelpoisuutta arvioidaan luottoluokituksen perusteella, joita antavat Standard & Poor's, Moody's ja Fitch. Kaikilla liikkeellelaskijoilla ei ole kuitenkaan luokitusta, mikäli sitä ei ole hankittu. Yrityslainojen luokitukset on jaettu kahteen ryhmään, joita ovat vakavaraiset yrityslainat (Investment Grade) ja korkeatuottoiset riskilainat (High Yield). Yritys luokitellaan vakavaraiseksi, jos sen luottoluokitus on vähintään BBB-/Baa3. (NORDEA 2015)

Kuntaliiton mukaan (Vaine 2015-08-17) joukkolainojen liikkeellelaskijan luottoluokituksen osalta voidaan jatkossa hyödyntää myös aiempaa (AAA-BBB) alempia luokituksia. Suurin muutos luokitusuusiin johtuu siitä, että edellisen julkaisun aikaan (2002) ennen finanssikriisiä sijoittajilla oli valittavissaan laajempi joukko hyviä liikkeellelaskijoita. Finanssikriisin jälkeen asetelma muuttui, koska monen toimijan luottoluokitus laski. Vaineen mukaan kuntasijoittajan pitäisi kuitenkin pyrkiä löytämään parhaiten luokiteltuja joukkolainojen liikkeellelaskijoita, mutta ei pidä ehdottomana vain hyvissä liikkeellelaskijoissa pitäytymistä.

“Rajojen vetäminen suosituksiin on nyt hirveän hankalaa, koska high yildeihinkin pitää voida sijoittaa. Mutta riski pitää pystyä tunnistamaan ja arvioimaan. Markka-aikana AAA:n luottoluokituksia löytyi ja AA:takin löytyi. Voitiin sanoa, että ei tarvitse sijoittaa High Yildeihin eli käytännössä niitä ei aiemmin sallittu. - - - Vanhassa ohjeistuksessa (2002) high yildejä ei sallittu, koska oli niin paljon hyvä luottoluokitettuja tarjolla. Tänä päivänä tilanne on toinen.

Nykyään ei ole kuin muutamia AAA:n liikkeellelaskijoita. Maailmassa ja Suomessa on suuria institutionaalisia sijoittajia, jotka joutuvat miettimään sitä, että mitä ne (nykytilanteessa) tekee. Aika monet pitää edelleen kiinni siitä AAA:sta, että ei lähdetä mihinkään muuhun. Sitten taas on toimijoita, jotka ajattelevat asian niin, että esimerkiksi AA:ta vastaa sitä entistä AAA:ta ja ovat olleet valmiita pudottamaan sen. Ne ajattelevat, että suhteellisesti asetelma on näin.

Ihan suoraan ei voi sanoa, mutta kunnan pitäisi ehkä ajatella tällä jälkimmäisellä tavalla. Kunnan pitäisi yrittää löytää suhteellisesti parhaita (liikkeellelaskijoita) ja sen takia ei voi suoraan rajata niitä High Yildejä pois. Riski pitää olla arvioitavissa ja tunnistettavissa.”
Vaine (2015-08-07)

Näin ollen Vaineen kommentteista voidaan ymmärtää, että kuntatoimijan tulisi ensisijaisesti sijoittaa hyvän luottoluokituksen liikkeellelaskijoihin, mutta myös alemman luottoluokituksen joukkolainoja voidaan hyödyntää, jos yhtiöiden riski on arvioitavissa ja tunnistettavissa. Tällä Vaine tarkoittaa yhtiöiden tuntemista. Nämä edellä mainitut rajausten muutokset liikkeellelaskijoissa muuttaa kuntaomisteisten yhtiöiden sijoitusinstrumenttien valintaa aiempaa laajemmaksi. Portfolio 360° -palvelussa sijoituspolitiikkaa laatiessa voidaan siis huomioida myös alemman luottoluokituksen joukkolainat, kuten edellä mainittu.

Edelliseen Kuntaliiton ohjeistukseen (2002) nähden riskin käsite markkinoilla on pysynyt samana, mutta riskin esiintyminen uusissa paikoissa on muuttanut riskiin suhtautumista. ”Riski onkin yksi keskeisimmistä rahoitusmarkkinoiden tekijöistä. Riskin käsite on muuttuneissakin olosuhteissa ennallaan (eli tekijä, jonka toteutuminen voi aiheuttaa minkä tahansa arvon menetyksiä), mutta sen sijaan riskin sisältö on mullistunut. Finanssikriisin eri vaiheissa riskejä on toteutunut sellaisissa muodoissa, paikoissa, ajankohdissa ja mitoissa, joita ennen kriisiä ei pidetty mahdollisina. Tämä on merkinnyt riskeihin suhtautumisen ja riskien hinnoittelun uudelleen arvioimista.” (Vaine 2015-08-17)

Kuntaliitto suosittelee lisäksi, että sijoitusten rahoittamista lainanotolla tulisi välttää. ”Sijoitusten rahoittaminen lainanotolla voi tulla kysymykseen vain toimialaan liittyvissä sijoituksissa. Kassavarojen sijoittaminen on kassaylijäämän sijoittamista, millä on vain välineellistä merkitystä kunnan varsinaisten tehtävien hoitamisessa. Sen vuoksi lainan ottaminen vain kassaylijäämän lisäämisen tarkoituksessa ei kuulu kunnan tehtäviin.” (Vaine 2015-08-07). Lainanottoa voidaan kuitenkin käyttää tilapäisissä likviditeettihaasteissa.

”Jos tulee likviditeettihaaste, niin se ei tarkoita yksioikoisesti sitä, että pitää purkaa sijoituksista. Silloin voidaan harkita, kuinka kauan likviditeettihaaste kestää ja voidaan rahoittaa se sitten esimerkiksi kuntatodistuksilla tai jos kysymys on isommasta investoinnista, niin totta kai siihen tulee se pitkäaikainen rahoitus kysymykseen.” (Vaine 2015-08-17)

”Arvopaperisijoitukset tulisi mieltää kuin mikä tahansa kunnan omaisuus. Eli niin kauan kuin se tuottaa jotakin ja vielä paremmin kuin se rahoituksesta maksettava kustannus niin miksi niitä pitäisi realisoida? Ei siinä ole välttämättä mitään järkeä. Toiseksi, kun omaisuutta myy,

sen voi myydä vain kerran. Mitäs sitten tehdään, kun omaisuus on myyty ja nekin rahat käytetty? Kyllä mieluummin lähtisin siitä ajatuksesta, että jos tuottoa on saatavissa niin sitä kannattaisi ylläpitää. Tämä koskee siis kaikkea kunnan omaisuutta.” (Vaine 2015-08-17)

Vaineen mukaan kunnan omaisuuden hallintaa ohjaavana periaatteena voidaan pitää sitä, miten omaisuus tuottaa suhteessa rahoituksen kustannukseen. Sijoitustoiminnan osalta Vaineen mukaan voidaan harkita myös likviditeettihaasteen vuoksi rahoituksen käyttämistä, mikäli se on kustannusten osalta järkevää. Tuoton ylläpitämistä suositellaan kaiken omaisuuden osalta.

Tässä kappaleessa on käsitelty Suomen Kuntaliiton suosituksia kuntien sijoitustoimintaan, joita on hyvä nostaa keskusteluun sijoituspolitiikkaa kehitettäessä Portfolio 360° -palvelussa julkisomisteisille yhtiöille. Yhteenvetona voidaan todeta, että kunnan sijoitustoiminnan tulee lähtökohtaisesti olla taloudellisesti tuottavaa, mutta sijoitusten riski pitää pystyä tunnistamaan ja arvioimaan. Se, miten kuntaomisteinen yhtiö sijoittaa, pohjautuu kunkin kunnan omiin sijoittamisen lähtökohtiin ja perusteisiin. Kuntaliiton ohjeistukset ovat suosituksia, eikä velvoitteita sijoituskohteiden valinnasta anneta. Näin ollen kuntaliitto ei anna suoria allokationsuosituksia, vaan ohjaa kiinnittämään huomioon erilaisiin riskitekijöihin. Tällaisia riskitekijöitä ovat esimerkiksi joukkolainojen liikkeellelaskijariskit, joiden soveltamista aikaisempaan ohjeistukseen voidaan nyt tulkita vapaammin. Joukkolainojen liikkeellelaskijan luottoluokituksen osalta voidaan jatkossa hyödyntää myös aiempaa (AAA-BBB) alempia luokituksia. Lisäksi sijoitukset voivat pitää sisällään myös muiden kuin valtioiden liikkeellelaskemia joukkolainoja ja osakepuolella aiempaa laajempaa maantieteellistä hajautusta.

Seuraavassa luvussa käsitellään asiantuntijatyön roolia palvelun tuottamisessa asiakkaalle, koska asiantuntijan toiminta on asiakkaalle näkyvin osa prosessia. Asiantuntijan työtä tarkastellaan ongelmanratkaisun onnistumisen näkökulmasta, eettisistä lähtökohdista ja kilpailijakentän vaikutuksesta käsin.

5 ASIANTUNTIJATYÖN KEHITYS

Asiantuntijan rooli palvelun tuottamisessa on merkittävä. Erityisesti vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa palveluprosessin onnistumista. Sipilä (1996, 24) määrittelee palvelun asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutuksen tulokseksi. Tiiviin vuorovaikutuksen palvelut ovat yleensä pitkälle räätälöityjä, mikä aiheuttaa haasteita palvelun standardoimiselle (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 34.) Palvelun laatuun vaikuttavia keskeisimpiä toiminnallisia tekijöitä ovat asiantuntijan ammattitaito, käyttäytyminen, lähestyttävyyys, joustavuus ja luotettavuus. Lisäksi laatuun vaikuttaa asiakkaan mielikuva palveluntarjoajan maineesta ja uskottavuudesta. (Grönroos 1998, 73.)

Asiantuntijan ja asiakkaan vuorovaikutus on prosessi, jonka tuloksena syntyy ainutlaatuisia ratkaisuja. Asiantuntijan kyky lähestyä asiakasta ja kommunikoida tämän kanssa oikean diagnoosin löytämiseksi on usein jopa tärkeämpää, kuin asiantuntijalla itsellään valmiina oleva ratkaisu. Kun analyysi ja ratkaisu syntyvät vuorovaikutuksen kautta, voidaan palvelua kutsua prosessikonsultoinniksi. Suurimmat haasteet vuorovaikutuksen kautta syntyvässä konsultoinnissa ovat asiantuntijan johtopäätösten ja vaihtoehtojen kehittäminen sekä päätöksentekovaiheet. (Sipilä 1996, 74). Näin ollen asiantuntijatyötä voidaan kuvata monimutkaiseksi ongelmaratkaisutyöksi, jonka onnistumista käsitellään seuraavassa luvussa.

5.1 Monimutkainen ongelmanratkaisutyö

Asiantuntijatyön keskeisin piirre on luovuus ja osaamisen ainutlaatuisuus monimutkaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. Koska kaikki asiantuntijapalvelun vaatimukset eivät aina yhdisty yhdessä henkilössä, tarvitaan palvelun tuottamiseen usein tiimiä ja työpareja. Asiantuntijapalvelun tulisi kuvata monimutkaisia asioita yksinkertaisesti. (Sipilä 1996, 27). Asiantuntijan onnistuminen työssään edellyttää siis tiimin hyödyntämistä ja asioiden yksinkertaistamista asiakkaalle sopivaksi. Myös case-yrityksessä hyödynnetään asiantuntijapalveluita, koska asiantuntijan rooli koetaan tärkeäksi hallitustyöskentelyssä. Haastateltava kertoo, että asiantuntijan avulla asiat voidaan perustella uskottavamin.

”Minun mielestä asiantuntijan rooli on tärkeä. Meillä oli esimerkiksi viime kokouksessa yksi asiantuntija, jonka ansiosta asia ymmärrettiin hallituksessa. Aiemmin osa hallituksen jäsenistä oli eri mieltä siitä asiasta ja asiantuntijan avulla saatiin perustelut ja yksimielisyys. Toisaalta olisin voinut itsekin perustella sen asian hallitukselle, mutta on parempi, kun asiantuntija tulee perustelemaan.” (H1)

Haastateltavan mukaan asiantuntijan läsnäolo ja asioiden perusteleminen saattaa parhaimmillaan johtaa hallituksessa yksimielisyyteen, kun asiat on perusteltu asiantuntijan toimesta. Apunen (2010, 41–42) korostaakin asiantuntijan roolia palvelun tuottamisessa. Asiakkaalle tärkein näkyvä osa palvelua on henkilö, joka toimittaa palvelun. Apusen mukaan asiantuntijan osaaminen perustuu tuotteen sisäistämiseen ja toimintaperiaatteiden hallitsemiseen sekä henkilön omaan motivoitumiseen. Näin ollen hyväkään tuote ei myy, mikäli asiantuntija toimii palvelutapahtumassa keskinkertaisesti.

Toisaalta heikonkin tuotteistuksen voi pelastaa hyvän asiantuntijan osaaminen. Niinpä keskeinen tekijä menestymisen kannalta on henkilöresurssit ja ajankäytön allokointi (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 31.) Myös case-yrityksen haastateltavat korostavat asiantuntijan osaamista ja aktiivisuutta yhteydenpidossa.

”Jos tulee sellaisia uusia tuotteita, joista selkeästi näkee, että meille olisi hyötyä, niin silloin toivotaan, että otatte yhteyttä ja huolehditte, että meillä on parhaat tuotteet. Minulle on omasta pankista soitettu aina aktiivisesti, että nyt olisi tällaisia tuotepaketteja, joista olisi sinulle paljon enemmän hyötyä.” (H1)

”Ensinnäkin aktiivinen saa olla, mutta ei liian aktiivinen, että ei ihan joka viikko soitella. Sellainen yhteydenpito on hyvää, jossa tuodaan esiin tarpeeksi ajoissa asiakkaalle tulevat muutokset ja mahdollisuudet. Pidetään asiakas tietoisena kehityksen kulusta. Se on mielestäni tärkeää. Kun asiakas tunnetaan riittävän hyvin, voidaan pitää huolta siitä, että osataan tarjota oikeita ratkaisuja.” (H2)

Case-yrityksessä toivotaan, että asiantuntija pitää aktiivisesti yhteyttä etenkin silloin, kun hän huomaa yritykselle sopivia ratkaisuja, jotka tuottavat yritykselle hyötyä. Joka tapauksessa säännöllistä yhteydenpitoa pidetään hyvänä, mikä pohjautuu asiakkaan hyvään tuntemiseen. Näitä tekijöitä on hyvä varmistaa myös Portfolio 360° -palvelussa, jotta asiakas kokee saavansa asiantuntevaa palvelua. Tällaista yhteistyötä voidaan pitää myös kauppvoja edesauttavana tekijänä.

Parantaisen (2008, 70) mukaan asiantuntija voikin edesauttaa kauppvojen syntymistä parhaiten viestimällä palvelun ainutlaatuisuudesta, koska asiantuntijan menestys riippuu hänen oman osaamisensa kertomisesta asiakkaille. Kertominen kannattaa sommitella tarinaksi, koska ostajat ovat valmiita maksamaan hyvästä tarinasta enemmän (Parantainen 2008, 79.) Näitä samoja asioita hyödynnetään Portfolio 360° -palvelussakin tällä hetkellä.

”Palvelun ainutlaatuisuutta on korostettu asiakkaalle tarinankerronnan kautta. Asiakkaan ongelmista on keskusteltu tapaamisessa avoimesti ja luottamuksellisesti.” (H3)

Tarinankerrontaa osataan haastateltavan mukaan siis tällä hetkellä hyödyntää nykyisessä Portfolio 360° -palvelussa. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri voidaan saavuttaa hyvän asiantuntijatyön kautta. Apusen (2010, 45) mukaan asiakasta kannattaa lähestyä myyntitilanteessa asiakkaan ongelmat tunnistamalla tuotteen tarjoamisen sijaan, koska asiakas puhuu mielellään haasteistaan. Tällöin asiakas ja asiantuntija pääsevät samalle aaltopituudelle, josta on luontevaa edetä ratkaisumallien kuvaamiseen vastaavissa tilanteissa. Myös Kinnunen korostaa asiakkaan ongelman ratkaisemista palvelun lähtökohtana. Hyvin menestyvät palvelut pohjautuvat asiakkaan sellaisiin tarpeisiin, joita asiakkaat eivät kykene itse ratkaisemaan tai tunnistamaan. (Kinnunen 2004, 42.)

Jotta asiakas ymmärtää ongelman, johon asiantuntijapalvelu tarjoaa ratkaisun, palvelun hyötyjä kuvattaessa asiakkaalle on hyvä esittää laskelmia, jotka perustuvat asiakkaan liiketoimintaan ja esittää

samalla avoimesti riskin hinta. Lisäksi palvelulle kannattaa tarjota takuu, mikä lisää asiakkaan luottamusta palvelun vankkumattomuuteen. (Apunen 2010, 45–46). Hyötyjen kuvaaminen asiakkaan liiketoiminnan kautta lisäävät asiakkaan mielenkiintoa palvelua kohtaan. Mikäli palvelulle luvataan vielä takuu, ostopäätöksen tekeminen helpottuu entisestään.

Mikäli nämä edellä mainitut tekijät huomioidaan, on kuitenkin mahdollista, että asiantuntijatuote ei kuitenkaan myy. Parantaisen mukaan tuotteistuksen epäonnistuminen voi johtua myös siitä, ettei palvelutuote vastaa asiakkaan odotuksia. Tämä on seurausta siitä, että asiantuntija on etukäteen päättänyt, mitä asiakkaan tulisi ajatella tuotteesta tai keskittynyt sellaisiin teknisiin yksityiskohtiin, jotka eivät ole asiakkaan tarpeen kannalta olennaisia. (Parantainen 2008, 25–28.) Tällaisia teknisten yksityiskohtien kaltaisia virheitä voi olla myös vaikeita termejä sisältävä kielenkäyttö, joita asiantuntija voi asiakkaan kanssa viestiessään tehdä.

”Asiantuntijapalveluissa on tärkeää osata puhua tietyille kohderyhmälle. Jos puheessa vilisee paljon rahoitusalan termejä, niin kuulija tippuu oksalta pois. Se on sama missä asiassa tahansa, jos aletaan tieteellisillä termeillä puhumaan, niin silloin on katkaisijat kiinni äkkiä.”
(H1)

Kuten haastateltava edellä toteaa, kohderyhmän huomioiminen viestinnässä on hyvin tärkeää, jotta vastaanottaja ymmärtää sanoman. Asiantuntijan tulee muokata kielensä niin puheessa kuin esitysmateriaalissa sellaiseksi, että on asiakkaan kanssa samalla tasolla. Viestin ymmärtämistä voivat häiritä vaikeatajuiset sanat, vierasperäiset termit, havainnollistavien kuvien puuttuminen sekä vastaanottajan vähäinen kokemus aihealueesta. Sijoitustuotteet ovat monimutkaisia ja niiden arvioiminen vaatii arvopaperimarkkinoiden tuntemusta. (Hoppu 2004, 70–71) .

5.2 Eettisyys ja vastuu

Asiantuntijatyö perustuu pitkäjänteiselle, rehelliselle ja asiakaslähtöiselle työlle (Sipilä 1996, 29.) Asiakas arvostaa asiantuntijan vastuunkantamista myös prosessin ajan. Case-organisaatiossa vastuunkantamista arvostetaan, sillä haastateltava mainitsee pitkäjänteisyyden tuomalla esiin, että sijoitusneuvonta ei ole ollut vain yksittäinen esitys.

”Se on tärkeää, että asiantuntija kantaa vastuuta tästä asiasta, jotta asia ei jää yksittäiseksi esitykseksi. Nyt tämä asia on valmisteltu hyvin lopputuloksin.” (H1)

Vastuunkantaminen on tärkeää koko prosessin ajan, koska asiakas ostaa asiantuntijapalvelun saadakseen ratkaisun ongelmiinsa ja samalla luottaa asiantuntijan ammattitaitoon. Sipilä (1996, 28) korostaakin asiantuntijan työn eettisyyttä, koska asiakas on täysin ulkopuolisen asiantuntemuksen armoilla. Sijoitusneuvotteluissa sijoitusasiantuntija kantaa vastuun asiakkaan riskin tunnistamisessa. Kallunki ym. (2007, 24) korostavat, että sijoitusasiantuntijan täytyy selvittää huolellisesti, millaisen riskin sijoittaja pystyy kantamaan. Väärin arvioitu riskinsietokyky voi johtaa asiakassuhteen menehtymiseen tai sijoittajan näkökulmasta ei-toivottuun lopputulokseen.

Kaupallisuus ja eettisyys nivoutuvatkin yhteen asiantuntijapalvelussa, koska pitkiin asiakassuhteisiin sitoutuminen on palvelun tarjoajalle kannattavaa, jolloin luottamuksen säilyttäminen edellyttää eettistä toimintatapaa. Mikäli asiakkaan luottamus petetään, asiakassuhde loppuu ja liiketoimintariski kasvaa huonon maineen myötä. (Sipilä 1996, 29). Sijoitussuosituksia antaessa pitäisikin noudattaa erityistä huolellisuutta siten, että asiantuntija varmistaa suosituksessa ilmaistujen tosiasioiden, ennusteiden ja hinta-arvioiden erottuvuuden ja luotettavuuden (Parkkonen ja Knuts 2014, 454.) Portfolio 360° -palvelussa tällaista luottamusta pidetään kaiken lähtökohtana.

”Luottamus on salkunhoidon edellytys, joka pyritään saavuttamaan ja ylläpitämään vankkumattoman ammattitaidon, huolellisuuden ja jatkuvan dialogin avulla.” (H3)

Haastateltavan mukaan Portfolio 360° -palvelussa luottamusta on ylläpidetty varmistamalla huolellinen ja ammattitaitoinen työ asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Arvopaperimarkkinalaki määrittelee tarkaan tiedonantovelvollisuuden sijoitusneuvontaa annettaessa. Asiakasta ei saa johtaa harhaan sijoituspäätöstä tehdessä, mikä tarkoittaa, että asiakkaalle ei saa syntyä väärää mielikuvaa tiedon esittämistavan, muodon tai puutteellisuuden takia (Parkkonen ja Knuts 2014, 22.)

Mikäli nämä asiat eivät ole asiantuntijapalvelun tuottamisessa kunnossa, voidaan riskinä pitää epäonnistumista. Sipilän (1996, 30) mukaan asiantuntijapalvelun riski on palvelun epäonnistuminen, mikä johtaa palvelun vastuukysymysten arviointiin. Useimmiten palvelun vastuu on päätökset tehneellä asiakkaalla. Asiakkaiden asemaa pyritään turvaamaan yhteiskunnallisesti asettamalla yleisiä vaatimuksia palvelun laadulle. Asiantuntijan eettinen vastuu on kertoa asiakkaalle riskien mahdollisuudesta ja mahdollisesta negatiivisesta vaikutuksesta liiketoimintaan. Tämän vuoksi asiantuntijayrityksen tulisi sopia vastuukysymyksistä ja riskeistä sopimusvaiheessa. (Sipilä 1996, 30). Haastateltava kertoo, että pahimmillaan asiantuntijan huonoja piirteitä ovat vastuuntunnottomuus projektissa, yhteydenpidon puuttuminen tai epärehellisyys.

”Mikäli ammattitaitoa ei löydy, tai jos asiantuntijaa ei kiinnosta pieleen menneet tapaukset. Sitten, jos asiakasta ei informoida tarpeeksi tai sopimuskumppanilta pimitetään tietoa. Tai ollaan epärehellisiä, ei pidetä yhteyttä, ei pidetä kiinni sovituista toimenpiteistä. Jonkinlainen säännöllisyys sopimuskumppaneiden kanssa on kuitenkin hyvä olla, kuten säännöllinen tapaaminen tai yhteydenpito.” (H2)

Case-organisaatiossa sopimuskumppaneiden kanssa pidetään arvossa säännöllisyyttä niin tapaamisissa kuin yhteydenpidossakin. Näiden tekijöiden ylläpitäminen myös Portfolio 360° -palvelussa on tärkeitä, jotta asiakkaan luottamus säilyy. Saumaton ja hyvä yhteistyö ovat pohja myös kilpailijoista erottumiselle, jota käsitellään seuraavassa jaksossa.

5.3 Kilpailijoista erottuminen

Asiantuntijapalveluilla voidaan erottua kilpailijoista joko paremmalla laadulla tai alhaisemmalla hinnalla (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 24.) Palvelun kehittämisen lähtökohtana pitäisi olla aina laadun parantaminen, koska laatu lisää kilpailukykyä, asiakastyytyväisyyttä ja tuottavuutta (Edvardsson ja Olsson 1996, 140.) Koska hintaa pidetään yleensä markkinoilla laadun indikaattorina, voidaan erikoistumista matalalla hinnoittelulla pitää palvelua heikentävänä merkinä. Kilpailuetu voidaan saavuttaa suorittamiseen perustuvalla ylivermaisella palveluosaamisella. (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 24.) Nordean työntekijän mukaan kilpailuetu saavutetaan tällä hetkellä palvelun matalalla kustannustasolla ja hyvällä räätälöinnillä.

”Matalakustanteinen ja hyvin räätälöitävissä oleva palvelu istuu mainiosti nykyiseen kilpailijakenttään. ” (H3)

Kustannustason pitäminen matalana ja palvelun räätälöitävyys näyttävätkin olevan nykyisen Portfolio 360° -palvelun vahvuuksia. Toisaalta kilpailuetu voidaan saavuttaa lupaamalla asiakkaalle jotain sellaista, mitä kukaan muu palveluntarjoaja ei lupaa eli korostamalla miten palvelu poikkeaa muista (Parantainen 2008, 41.) Tällä hetkellä kilpailijakentän tunteminen konsultatiivisessa sijoittamisessa on kuitenkin vielä nuorta, sillä Portfolio 360° -palvelussa haastateltavan mukaan vastaavia pelkästään konsultatiivisia palveluita ei vielä ole.

”Emme tunne täysin vastaavaa palvelua, yhtiä pitkälle kehitettyä konsultatiivisen salkunhoidon mallia, jota johtava pohjoismainen pääomamarkkinaosapuoli tarjoaisi. Perinteisten varainhoitajien tarjoamassa on yleensä myös jonkinlainen konsultatiivinen malli. Niiden ansaintalogiikka perustuu kuitenkin pääsääntöisesti salkun kokoon suhteutettuihin kustannuksiin.” (H3)

Näin ollen Portfolio 360° -palvelun salkunhoitotapaa voidaan pitää haastateltavan tietämyksen mukaan poikkeuksellisen kilpailijoihin verrattuna, koska täysin vastaavaa ei markkinoilta tällä hetkellä löydy. Haastateltava viittaa perinteisten varainhoitajien ansaintalogiikan osalta täyden valtakirjapalveluiden tarjoajiin, joilla palvelu on kalliimpi, koska hinnoittelu pohjautuu salkun kokoon.

Kilpailijoista erottuminen edellyttää kilpailijoiden tuntemista. Julkisomisteisille yhtiöille suunnattua palvelua pitäisi kehittää eri toimijoiden kuten Kuntaliiton kannanotot huomioiden. Kansainvälisen tutkimuksen mukaan suurin kilpailuetu voidaan saavuttaa kehittämällä palvelua yhteistyöverkostoa hyödyntämällä, jolloin palvelun kopioiminen on kilpailijoille vaikeaa (Syson ja Perks 2004, 264.) Todellista ammattitaitoa on oman palvelun asemointi kilpailijoihin nähden, mikä voidaan esittää asiakkaalle palveluna, jossa asiantuntija vertailee tarjoutaan kilpailijoiden vastaaviin (Parantainen 2008, 42.) Tällöin asiantuntija tarjoaa apuaan asiakkaalle ja haluaa auttaa tarjouten vertailuviidakossa, mikä lisää ja vahvistaa asiakkaan luottamusta asiantuntijaan. Kansainvälisissä tutkimuksissa on noussut esiin myös kilpailijoiden hyödyntäminen osana yrityksen yhteistyöverkostoa palvelun kehittämisessä. Kilpailijoiden kanssa tehtävän yhteistyön kautta voidaan saada uutta tietoa muiden toimi-

joiden palveluista, sopimuksista ja kokemuksista (Syson ja Perks 2004, 263.) Tällaisen kilpailijainformaation hyödyntäminen helpottaa organisaation palvelutuotteen asemointia markkinoilla. Tällä hetkellä Porfolio 360° -palveluun ei suoranaisesti kuulu kilpailijoiden tuotteiden vertaileminen asiakkaan kanssa.

”Asiakasta ei ole tällä hetkellä avustettu eri toimijoiden tuotteiden vertailemisessa. Asiakkaan pitäisi esim kuluvertailussa kiinnittää huomiota TER – luvun lisäksi myös kaupankäyntikuluihin. Myös allokaatioon pitäisi kiinnittää huomio: ei ole asiakkaan kannalta merkitykseltä millaisella korko-/osakepainoilla tuottotavoitetta lähdetään hakemaan.” (H3)

Haastateltavan mukaan kilpailijoiden vertailussa tulisi kiinnittää huomiota sijoitusten allokaatioon eli korko- ja osakesijoitusten keskinäiseen jakoon. Parantaisen edellä ehdottamaa mallia eri toimijoiden tuotteiden vertailussa ei ole tällä hetkellä palvelussa huomioitu, mikä osoittaa, että nykyistä Portfolio 360° -palvelua voitaisiin kehittää siltä osin. Tämä kehityskohde on syytä huomioida, koska kuntatoimijoiden on kilpailutettava palveluntarjoajien tarjoukset. Kunnan näkökulmasta kilpailuttaminen on tarjousten pyytämistä keskenään kilpailevilta toimijoilta ennalta määriteltujen ehtojen ja toimintaprosessien mukaisesti, jolloin kilpailevat tuottajat voivat arvioida ja kehittää omia kilpailuedellytyksiään kilpailutilanteessa (Rajala, Tammi ja Meklin 2008, 43.)

”Kunnan sijoitustoiminnan tulee olla kilpailutettua silloin, kun siihen käytännössä on mahdollisuus. Tämä koskee sekä sijoituskohteen tuoton että sijoituspalvelujen kilpailuttamista. Kilpailuttaminen voidaan tehdä myös kokonaisuutena, jossa sijoitustoiminnan lisäksi ovat mukana rahoitus- ja maksuliikennepalvelut.” (Vaine 2015-08-07) Julkisen sektorin kilpailutustilanteissa tulisi suosia tuotantofunktionäkökulmaa, jossa markkinaehtoisen kilpailutuksen määräävinä tekijöinä huomioitaisiin hinnan lisäksi myös palvelun laatu (Rajala ym. 2008, 44.) Kilpailutuksessa pitäisi ottaa huomioon tarjouspyynnön sisältö, missä Vaineen mukaan tulisi laatia neuvottelumahdollisuus sallien.

”Riittäväksi kilpailuttamiseksi katsotaan se, että useammalta toimijalta pyydetään tarjous. Kilpailuttaminen on siinä mielessä hankalaa, kuinka ehdottomaksi sen tekee. Jos tekee liian tiukat ehdot, voi olla, että kaikki ei edes tarjota. Jonkinlainen neuvotteluvara pitäisi jättää. Kilpailuttamisessa pitäisi huomioida se, että mitä jos tarjouspyynnössä tulee esiin jokin idea, jota ei ole osattu ottaa huomioon siinä tarjouspyynnössä, mutta joka onkin ihan relevantti? Mikä on sellainen aito lisäarvo? Näin ollen tarjouspyyntö pitäisi laatia neuvottelumahdollisuus sallien, jotta automaattisesti jokin tarjous ei tipahda sieltä pois, vaan antaa mahdollisuuden täydentää sitä tarjousprosessin kuluessa.” (Vaine 2015-08-17)

Vaineen edellä mainitsema tarjousten neuvottelumahdollisuus tulee esiin myös kansainvälisen lähteaineiston perusteella. Tulevaisuudessa asiakkaat eivät valitse vain yhtä palveluntarjoajaa täyttämään kaikki sijoitustarpeensa, vaan palveluiden vertailussa korostuvat kilpailutukset, yksittäiset palvelun ominaisuudet ja neuvottelumahdollisuus palvelun hinnoittelussa (Bell ja Eisingerich 2007, 471.) Mikäli tarjouspyynnössä sallitaan palveluntarjoajan täydennykset, voitaisiin vastineessa hyödyntää kilpailijoista erottumista korostamalla muutosta asiakkaan nykyiseen toimintamalliin. Apusen (2010)

mukaan palvelukokonaisuuden pitää tarjota asiakkaalle sellaisia ehdotuksia, jotka muuttavat asiakkaan nykyistä toimintamallia. Mikäli tuote ei muuta asiakkaan liiketoiminnassa mitään, sitä voidaan pitää tehottomana tai yhdentekeväenä. Tällöin ainoa tekijä kilpailijoista erottautumiseen on tuotteen hinta. (Apunen 2010, 27–28).

Toisaalta tuotteistettujen palveluiden vertailun helpottuessa hintakilpailu voi kiristyä, jolloin katteet pienenevät (Parantainen 2008, 25.) Rajalan ym. (2008, 108) mukaan kilpailutuksessa pitäisi huomioida myös mahdolliset piilokustannukset, joita voi syntyä tuotteen virheellisistä kustannuslaskelmista, hajallaan olevista prosesseista tai hallinnon virherakenteista. Tämän vuoksi palvelun hinta on ilmoitettava selkeästi ja välittömästi, koska epäselvä hinnoittelu voi viestiä palvelun tuotteistuksen puutteellisuudesta ja antaa siten epämääräisen kuvan palvelusta (Parantainen 2008, 25.) Nämä tekijät voivat myös osaltaan johtaa asiakkaan ostopäätöksen lykkääntymiseen tai kääntää ostopäätöksen kilpailijan hyväksi. Case-yrityksessä kuitenkin suurimmaksi tekijäksi asiantuntijapalveluita valitessa mainittiin palveluntarjoajan ja asiantuntijan luottamuksen.

”Varmaan tärkeää on vastapuolen uskottavuus ja asiantuntevuus.” (H1)

”Luottamuksellisuus, mikä tulee siitä, että asiat menevät eteenpäin ja tunnetaan toisemme tarvittavalla syvyydellä.” (H2)

Kuten Apunen ja Parantainen edellä painottavat hinnoittelun ja sen ilmoittamisen merkitystä kilpailutilanteessa, asiakas nosti kuitenkin haastattelussa esiin tärkeimpänä asiana luottamuksellisuuden. Luottamus muodostuu vastaajien mukaan vastapuolen uskottavuudesta, asiantuntevuudesta ja tunnettavuudesta. Sipilän (1996b, 256–257) mukaan luottamus muodostuu asiantuntijan ulkoisesta olemuksesta: kuuntelevasta, rauhallisesta ja selkeästä esiintymistavasta, jossa asiat etenevät johdonmukaisesti ja asiantuntija varmistaa asiakkaan ymmärryksen asiaan kysymyksin. Myös kansainvälisessä tutkimuksessa korostuu asiantuntijan ammattitaito. Asiakkaan kokemus palvelun laatu muodostuu asiantuntijan tietämyksestä ja sitoutumisesta prosessiin, koska asiantuntija antaa palvelulle kasvot (Edvardsson ja Olsson 1996, 151.) Näiden lisäksi asiakkaan täytyy olla vakuuttunut siitä, että palvelutuote on sopiva heidän tarpeisiinsa (Apunen 2010, 15.) Vakuuttavuuteen liittyy asiantuntijan osaaminen. Haastattelussa case-yrityksessä nousi esiin hyvän asiantuntemuksen piirteitä, joissa korostuu asiakkaan liiketoiminnan tunteminen. Myös toinen vastaajista kertoo, että asiakkaan vaillinaiset taustatiedot ovat voineet johtaa epäonnistumiseen.

”Asiakas pitää tuntea riittävällä tasolla, jotta ei tulla puhumaan henkseleitä soitellen, että meillä on tämmöistä ja tämmöistä. Se, että kysellään meidän yhtiöstä, kasvattaa osaltaan luottamusta ja on asiantuntevuutta.” (H2)

”Myynnissä on epäonnistuttu, kun ei ole tarpeeksi taustatietoa asiakkaasta tai asiakas ei ole antanut meille tietoja.” (H4)

Edellä olevista haastattelun vastauksista voidaan päätellä, että asiakkaan taustatietojen tunteminen ja kiinnostuksen osoittaminen yhtiön toimintaa kohtaan lisäävät asiantuntevuutta ja luottamusta. Sitä vastoin nöyrän asenteen puuttuminen ja oman tuotetarjooman korostaminen voidaan kokea negatiivisena palveluna. Asiakas haluaakin ostaa tuotteen turvallisista mielin, jolloin asiakkaalla on käsitys palvelun hinnasta ja toimitussisällöstä (Parantainen 2008, 48.) Palvelun hintaan, käytettävyyteen tai soveltuvuuteen liittyvä epävarmuus on este ostamiselle. Tuotteistuksen tehtävä on poistaa asiakkaan pelot ja epäilykset, joita palveluun voi liittyä. (Apunen 2010, 15). Asiakkaan turvallisuuden tunteella ja palvelun yksityiskohdilla yhä suurempi merkitys palvelutilanteissa, joissa kilpailijoilla on keskenään suuret linjat kunnossa (Parantainen 2008, 50.) Haastateltava korostaa palvelun riskiteki-jöinä sijoittamisen epäonnistumista, jolloin julkisia varoja menetettäisiin sijoitusten arvon laskiessa. Myös Vaine tähdentää, että tärkeimmät rajoitteet sijoittamisessa liittyy kuntaan yhteiskunnallisena toimijana.

“Kuntayhtiössä ei voida ottaa sellaisia riskejä, että pääsisi tapahtumaan suuria menetyksiä. Sijoittamisella ei ole tarkoitus herättää julkista keskustelua.” (H1)

“Kunta ei ole samanlainen organisaatio kuin esimerkiksi yritys. Kunta toimii verorahoilla eli kansalaisten rahoilla ja on tärkeää, että tiedetään, mitä niillä rahoilla tehdään. Keskeinen viesti on se, että riskin myyminen ei ole se juttu vaan se, mitä kunta tavoittelee ja mitä kunta tekee. Ne eivät ole samanlaisia tavoitteita kuin yrityksillä. Näin ollen ne rajoitteet ja mahdollisuudet liittyvät tällaiseen kunta-alan yleiseen tuntemukseen.” (Vaine 2015-08-17)

Kuntakentän tunteminen nousee esiin näissä molemmissa edellä olevissa vastauksissa. Lisäksi korostuu kunnan ja yksityisen yritystoiminnan välinen eroavaisuus, mistä olennaisin on kunnan tehtävä ja rahojen alkuperä verratessa muuhun yritystoimintaan. Kunnan sijoitustoiminnan tuottotavoitteita rajaavia tekijöitä ovat maksuvalmiuden ylläpito, varojen verosidonnaisuus, riskien hallinta (Mänttari 2007.) Julkisosomisteiset yhtiöt ovatkin erityisessä asemassa käyttäessään julkisia eli veronmaksajien varoja: julkisuudessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten näitä varoja käytetään. Tämä asettaa julkisosomisteiset yhtiöt erityisen tarkan valvonnan alaiseksi. (Kotler ja Armstrong 2001, 232). Näiden tekijöiden huomioiminen on tärkeää sijoitusneuvonnassa ja laiminlyöminen voi johtaa osaltaan kielteiseen ostopäätökseen.

Asiakkaan ostopäätöksen esteitä voivat olla muun muassa tiedonpuute, asiantuntijan tuntemattomuus, virheiden välttäminen tai muutostavastarinta (Apunen 2010, 16.) Monet asiantuntijapalvelut ovat mutkikkaita ja siksi asiakas haluaa tietää, mitä palvelun käyttöönotto edellyttää asiakkaalta käytännössä ja millaista vaivaa palvelun tilaamisesta seuraa. Siksi ostopäätöstä helpottamaan voidaan sopia esimerkiksi palvelun suppean version koekäytöstä, jolloin asiakas saa hankittua kokemusta palvelun sisällöstä. Vaihtoehtoisesti palvelulle voidaan antaa takuu, jolloin asiakkaan kokemaa riski siirtyy palveluntarjoajalle. Tämä antaa asiakkaalle huolettoman vaikutelma ja lisää luottamuksen tunnetta. (Parantainen 2008, 51, 55–56). Tällä hetkellä Portfolio 360° -palvelun koekäyttöön rohkaisee joustava hinnoittelu, jossa ensimmäinen vuosi luvataan kuluitta.

”Asiakkaalla on mahdollisuus koekäyttää palvelua.. Ensimmäinen kalenterivuosi on maksuton. Sen jälkeen palvelumaksu on 1,500€ (+alv) vuodessa salkun koosta riippumatta. Tätä (palvelun takuuta) ei ole mietitty vielä. Varmaan pitäisi.” (H3)

Kuten haastateltava toteaa, palvelulle ei kuitenkaan ole kehitetty takuuta, mikä poistaisi osaltaan asiantuntijapalvelun ostamisen riskejä. Tätä voitaisiin kehittää edelleen, jotta asiakkaan riski palvelun käyttöönotosta olisi mahdollisimman pieni. Korkea hinta voi koitua ostamisen esteeksi, jos eri toimijoiden asiakkaalle tarjoamat ratkaisut ovat liian samankaltaisia, jolloin asiakas valitsee halvimman ratkaisun. (Apunen 2010, 15–16). Tämän vuoksi Parantainen (2008, 51–52) kehottaa paljastamaan koko tuotteen hinnan, kertomalla tarkkaan toimitussisällön ja mahdollisista lisämoduuleista koostuvan kustannuksen.

”Palvelun hinta on ilmoitettu hyvin avoimesti. Avaamme perinteisten Total-Expense-Ration lisäksi myös kaupankäyntikustannukset. Kaikki kustannukset ovat lisäksi vähennetty esittämistämme tuotto-odotuksista. Ensimmäinen kalenterivuosi on maksuton. Sen jälkeen palvelumaksu on 1,500€ (+alv) vuodessa salkun koosta riippumatta. Vastaavaa hinnoittelumallia emme ole nähneet muualla.” (H3)

”Portfolio 360° -palvelun ehkä keskeisin etu, ja samalla ratkaisu yhteen sijoittamisen sudenkuopista, on palvelun kustannustaso. Sijoittamisen kustannukset ovat aina pois sijoittajan saatavasta tuotosta. Siksi viisas sijoittaja pyrkii minimoimaan ne. Pohjoismaiden johtavana pääomamarkkinaosapuolena voimme tarjota palvelun ilman salkun kokoon suhteutettuja kustannuksia (hallinnointipalkkioita, salkunhoitopalkkioita tms.). Tämä ei kuitenkaan perustu hyvän tekeväisyyteen, vaan sijoittamisen arvoketjuun.” (H3)

Nykyisessä Portfolio 360° -palvelussa hinta on haastateltavan mukaan ilmoitettu avoimesti, kuten Parantainen edellä suosittelee. Palvelun keskeisin etu liittyykin matalaan kustannustasoon ja on siten huomattava kilpailuetu markkinoilla. Asiakkaan vertaillen eri toimijoiden tarjouksia puntaroidaan usein myös liiketoiminnallista riskiä. Asiantuntijapalveluihin liittyy asiakkaan liiketoiminnallinen riski. Asiakkaan on vaikea arvioida etukäteen ostamaansa palvelua tai sen laatua, jolloin asiakas joutuu tekemään ostopäätöksen epävarmuudessa ilman aiempia kokemuksia palvelusta (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 11.) Asiakkaan kokonaisriskiin vaikuttavia tekijöitä ovat sijoitusinstrumenttien riskit, markkinariskit ja riskin muuttuminen ja esiintyminen erilaisessa muodossa kuin aiemmin. Haastateltavat kuvaavatkin riskiä ohessa omasta roolistaan käsin.

”Meillä on aikaisemmin puhuttu sijoittamisesta ja hallitus on torjunut sen kokonaan, koska riskejä ei ole haluttu ottaa. Siksi me päädyttiin vuoden mittaiseen talletukseen ja saatiin edes vähän korkoa. Sen jälkeen korot tietysti tuli aika reippaasti alas.” (H1)

”Riskejä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti. Tässäkin suhteessa palvelumme eroaa monesta kilpailijasta, jotka helposti keskittyvät tuotto-odotuksiin. P360 salkkuehdotuksessa lähdetään riskin kautta: erilaisia riskimittareita, herkkyyksianalyysyjä ja stressitestejä suoritetaan, jotta riskistä saisi mahdollisimman hyvän ja kattavan käsityksen. Vaikka kaikki

tämä perustuu teoreettisiin riskimalleihin, joiden käytännön toimivuus voi olla markkinakriiseissä kyseenalainen, on se silti aidosti ammattimaisin ja perustelluin arvaus salkun tulevasta riskistä. ” (H3)

”Me ei anneta hirveän tarkasti eli instrumenttikohtaisesti suosituksia noin yleisesti ottaen. Ensinnäkin riskiä pitää pohtia, miten se on yleisesti muuttunut. Toiseksi; millaiset ovat meidän kunnan riskinottomahdollisuudet. Kolmanneksi; mihin riskiin voi siirtyä, sillä asetelmalla, että näillä perinteisillä keinoilla ei enää tuottoa saakaan. Uusi julkaisu pyrkii tuomaan esiin, missä niitä riskejä on syntynyt verrattuna siihen 2002 tilanteeseen eli osoittaa uusia riskin paikkoja ja kannustaa miettimään missä on ne mahdollisuudet, joita kunnan omilla säännöksillä voi ottaa riskiä vai voiko ottaa.” (Vaine 2015-08-17)

Case-yrityksessä riskejä on aiemmin pyritty välttämään valitsemalla sellaisia sijoituskohteita, jotka ovat pääomaturvattuja. Riskejä on vältetty, koska hallitus on päättänyt niin. Tällaisia riskitekijöitä kuvataan mahdollisimman tarkasti Portfolio 360° -palvelussa riskimittareiden, herkkyysanalyysien ja stressitestien avulla. Nämä tekijät auttavat konkretisoimaan riskin toteutumisen asiakkaalle. Kuntaliiton vastauksesta käy ilmi, että kuntaomisteisia yhtiöitä kannustetaan jatkossa pohtimaan riskin luonnetta ja nojautumaan riskikeskustelussa kunnan omiin sijoitussäännöksiin. Tästä voidaan todeta, että nykyisessä Portfolio 360° -palvelussa riskiä on käsitelty monipuolisesti. Palvelua voitaisiin edelleen kehittää kunnan sijoitussäännökseen pohjautuen, koska sen tulisi määrittää, miten kuntaomisteiset yhtiöt voivat sijoittaa ja millaisia riskejä voidaan ottaa.

Asiantuntijapalvelun ostamista voidaan helpottaa esittämällä palvelusta referenssikuvauksia, jotka kertovat muiden asiakkaiden kokemuksia palvelusta ja tuotteesta. Lisäksi referenssit osoittavat, että palveluntarjoaja on saanut aiemminkin tyytyväisiä asiakkaita. Referenssit voivat olla tarinoita siitä, millaisia ongelmia palvelu on aiemmin ratkaissut tai suoria lainauksia asiakkaiden kommentteista. (Parantainen 2008, 54). Tällöin asiakkaan tietoisuutta voidaan lisätä kirjallisuuden, esitteiden, perustelujen ja asiantuntijaneuvojen avulla (Bell ja Eisingerich 2007, 471.) Myös Nordean asiantuntija vahvistaa tämän kehityskohteen.

”Palvelua pitäisi kehittää jatkossa viestinnän ja vertaiskokemusten avulla. Oman väen koulutuksen, tietoisuuden levittämisen ja väsymättömän jalkatyön avulla.” (H3)

Haastateltavan mukaan palvelun kehittämistarpeet liittyvät vertaiskokemuksen viestintään asiakkaiden parissa, kuten Parantainen edellä mainitsee. Palvelun referenssit lisäävät luotettavuutta. Lisäksi haastateltavan mukaan palvelua voisi kehittää koulutuksen ja sisäisen viestinnän avulla.

Kansainväliset tutkimustulokset asettavat kuitenkin asiakkaan tietoisuuden lisääntymisen kyseenalaiseksi, koska asiakkaan lojaalisuus ja uskollisuus yhtä palveluntarjoajaa kohtaan vähenee asiakkaan oman asiantuntemuksen kasvaessa. Erityisen haasteellisenä tämä ilmiö nähdään sijoituspalveluiden keskuudessa. Asiakkaan tietämyksen kasvaessa palveluiden vertailevuus on helpompaa ja asiakkaan hintaherkkyys kasvaa. Ääritapauksissa asiakas voi päätyä tuottamaan palvelun itse, jolloin

asiantuntijapalvelua ei enää tarvita. (Bell ja Eisingerich 2007, 469–470). Tästä voidaan päätellä, että asiakkaan tietoisuuden lisääntymiseen liittyy riski asiakkaan sitoutumisesta palveluntarjoajaan, mutta toisaalta asiantuntijapalvelun tuottamisen tarkoitus on erityisesti uuden asiantuntijatiedon tuottaminen asiakkaalle, jolloin lisäarvo palvelun ostamisesta kasvaa asiakkaalle.

6 LOPUKSI

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset tutkimuskysymyksiin peilaten. Tutkimuksen tavoitteena oli kontreettisten kehitysehdotusten esittäminen Portfolio 360° -palveluun, joita käsitellään toisessa alaluvussa prosessin, sisällön ja asiantuntijatyön kehittämisen näkökulmasta. Lopuksi arvoidaan tutkimuksen hyötyä ja tuloksien soveltuvuutta käytännön työelämään sekä peilataan tutkimusta kansainväliseen viitekehykseen. Jatkotutkimusmahdollisuuksia pohditaan viimeisessä alaluvussa.

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, *miten julkisomisteisten yhteisöjen kassa- ja sijoitusneuvonnan asiantuntijapalvelua voidaan kehittää Nordeassa*. Tutkimusongelmaan tavoitettiin vastaus teorian ja empirian avulla. Teoriassa käsiteltiin asiantuntijapalvelun prosessinkehitystä, asiantuntijapalvelutuotteen sisällön kehitystä ja lopuksi asiantuntijan roolia palvelun tuottamisessa. Empiria koostui useista haastatteluista, joita olivat Nordean kahden työntekijän haastattelut, Suomen Kuntaliiton asiantuntijahaastattelu ja julkisomisteisen case-yrityksen ryhmähaastattelu.

Tutkimuksen kolme alakysymystä pureutuivat syvemmin tutkimusongelmaan. Ensimmäiseksi selvitettiin, *mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita Suomen Kuntaliitto ry:n julkaisu Sijoitustoiminnan perusteet asettaa julkisyhteisöjen päätöksenteolle kassa- ja sijoituspalveluita valitessa*. Tätä tutkittiin Kuntaliiton aiempaan, vuonna 2002 ilmestyneeseen sijoitustoiminnan suositukseen tutustumalla ja tekemällä asiantuntijahaastattelu uuta ohjeistusta päivittävään Kuntaliiton rahoitusasiantuntijaan. Keskeisimmät vastaukset tähän alakysymykseen olivat seuraavat: Suomen Kuntaliitto ry ei aseta kunta-toimijoille rajoitteita sijoitustoiminnan osalta, vaan painottaa jokaisen kunnan omaa näkemystä sijoittamisessa. Rajoitteiden tai velvoitteiden sijaan Kuntaliitto haluaa synnyttää keskustelua kunnalle sopivista sijoitusinstrumenteista riskejä tunnistamalla. Mahdollisuuksien osalta tutkimus osoitti, että kuntaomisteisten yhtiöiden sijoitustoimintaa suunnitellessa voidaan valita aiempaa vapaammin sijoituskohteita, esimerkiksi liikkeellelaskijoiden luottoluokitus huomioiden. Lisäksi ylimääräiselle kassalikviditeetille suositellaan hakemaan tuottoa ja kassalikviditeettiä voidaan tarvittaessa paikata rahoituksella, mikäli se on taloudellisesti kannattavaa. Tutkimuksessa selvisi, että kuntaliiton mukaan konserniajattelun vahvistuminen ja omistajaohjauksen lisääntyminen tulevaisuudessa voi johtaa siihen, että kaikkien kuntayhtiöiden sijoitusohjeistusten olisi hyvä olla linjassa emoyhtiön kanssa. Näin ollen kunnissa pitäisi kehittää sijoitusohjeistus, mikä koskisi *koko konsernia*.

Toisen alakysymyksen tavoite oli selvittää, *millaisten käytännön toimenpiteiden avulla julkisomisteisen asiakasyrityksen sijoituspolitiikan tekemistä voidaan edistää*. Tätä tutkittiin, koska sijoituspolitiikan tekeminen luo puitteet yrityksen sijoitustoiminnalle. Case-yrityksen haastattelussa kävi ilmi, että asiantuntijan roolilla on merkittävä vaikutus sijoituspolitiikan tekemisen velvoittamisessa ja yrityksen hallitukselle asian perustelemissa. Case-yrityksen sijoitusneuvonnan prosessin aikana hallitukselle esitettävää materiaalia muokattiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan ja hallintojohtajan kanssa.

Näin varmistettiin, että asiantuntijan esitys ja sijoittamisen tarina vastaavat hallituksen kuulijakuntaa. Kuntaomisteisen yhtiön toiminnan tunteminen ja ratkaisujen perusteleminen yhtiön liiketoiminnalla vakuuttavat vastaanottajan palvelun sopivuudesta heidän käyttöönsä. Lisäksi asiakas piti tärkeänä prosessin onnistumisen kannalta sitä, että jo sijoitusneuvotteluiden varhaisessa alkuvaiheessa sovittaisiin päivämäärä, jolloin asia esiteltäisiin hallituksessa asiantuntijan toimesta. Näin asiakas sitoutuu prosessiin ja aikataulu pitää. Tästä voidaan todeta, että asiantuntijan on varmistettava jo ensimmäisessä tapaamisessa prosessin kulku ja kannettava vastuu sijoituspolitiikan toteutumisesta.

Kolmas alakysymys tavoitti vastausta siihen, *miten Nordean Portfolio 360-asiantuntijapalvelua voidaan kehittää Case-yrityksen tarpeet ja Suomen kuntaliitto ry:n uusi ohjeistus huomioiden?* Näihin tutkimuskysymyksiin saatiin tietoa kolmelta eri taholta: Nordean työntekijähaastatteluilla, Case-yrityksen haastattelulla ja Suomen Kuntaliitto ry:n asiantuntijahaastattelulla. Haastatteluista saatua tietoa sovellettiin teoriaan ja näistä tehtiin johtopäätöksiä. Seuraavassa alaluvussa käsitellään keskeisimpiä kehitysehdotuksia Portfolio 360° -palvelua ajatellen ja vastataan tähän kolmanteen tutkimuksen alakysymykseen.

6.2 Toimenpide-ehdotukset Portfolio 360° -palvelun kehittämiseksi

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että Portfolio 360° -palvelua tulee kehittää prosessin, tuotteen sisällön ja asiantuntijatyön osalta. Portfolio 360° -palvelu itsessään on jo pitkälle tuotteistettu, koska asiantuntijapalvelu on paketoitu ydin- ja liitännäispalvelujen osalta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Nykyistä palvelua pitää kuitenkin kehittää kuntasektorille sopivaksi erityisesti myyntiprosessin osalta. Muut kehitystarpeet liittyvät kuitenkin suurimmaksi osaksi pieniin yksityiskohtiin, mutta muutama toimintaa ohjaava tekijä nousi tutkimuksessa esiin, joita käsitellään sisällön muokkauksen yhteydessä.

Koska Portfolio 360° -palvelua on myyty yksityiselle yrityssectorille jo aiemmin, palvelun tuottamisesta on saatu jo kokemusta. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet kehitystarpeet on toteutettavissa loppujen lopuksi pienillä muutoksilla, joilla on kuitenkin merkittävä vaikutus palvelun sopivuuteen kuntasektorille. Ensinnäkin nämä muutokset tulisi tehdä asiantuntijan myyntiä uudistamalla, mikä tarkoittaa myyntipuheen muokkaamista tarinankerronnan osalta kuntasektorille sopivaksi. Lisäksi esitysmateriaalia tulisi yksinkertaistaa ja muokata kuntasektorin tarpeet huomioiden. Toiseksi prosessia pitäisi kehittää palvelun tuotannon sisäistä yhteistyötä parantamalla ja asiakkaalle tapahtuvaa myyntiä aikatauluttamalla ja sitouttamalla asiakas prosessiin. Jotta nämä toimenpiteet saatetaan käytäntöön, tutkimuksen valmistumisen jälkeen on hyvä pitää sisäinen palaveri, jossa nämä keskeiset tutkimustulokset käydään lävitse Portfolio 360° -palvelua tuottavan tiimin kanssa. Tämän jälkeen tiimi voi päättää, millä aikataululla kehitysehdotukset otetaan käyttöön.

Seuraavissa kolmessa alakappaleessa on kerrottu Portfolio 360° -palvelun kehityskohteet, jotka tulivat tämän tutkimuksen tuloksena ilmi.

6.2.1 Prosessin kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen haastateltavan mukaan Portfolio 360° -palvelun toimitusprosessia pitäisi kehittää *vakiomalla prosessin toimintoja*. Teoriassa kävi ilmi, että vakiointia voidaan tehdä laatimalla sisäinen ohjeistus, jossa on ytimekkäästi kuvattu toimitukseen liittyvät yksityiskohdat, jolloin kaikilla palvelua toimittavilla asiantuntijoilla on yhtenäiset tiedot palvelun työvaiheista, tuloksista ja onnistumisen edellytyksistä. Haastatteluissa nousi esiin myös Portfolio 360° -palvelun *sisäisen vastuualuejaon* kehitystarpeet, joita pitäisi selvittää erityisesti roolituksen osalta. Jotta yhteistyö voisi jatkossa olla selkeämpää, palvelussa tulisi ohjeistaa selvästi kuka henkilö vastaa mistäkin, jotta tiedetään keneen ollaan ensisijaisesti yhteydessä.

Teorian ja haastatteluista kerätyn empirian mukaan asiantuntijapalvelun henkilösidonaisuus voidaan kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena, markkinoimalla asiakkaille *tukipalveluina asiantuntijan vierihoidtoa*, jolloin asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyö vahvistuu. Tällaisten tukipalveluiden hyöty on asiakastyytyväisyyden ja palvelun toimivuuden varmistaminen tuotteen ostamisen jälkeenkin. Lisäksi Portfolio 360° -palvelua pitäisi jatkossa kehittää voimakkaammin *asiakaspalautteen* perusteella. Asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen on tärkeää hyvässä vuorovaikutuksessa, jolloin asiakastyytyväisyys voidaan varmistaa ja puuttua tarpeen tullen epäkohtiin mahdollisimman pian. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen pitäisikin liittää osaksi prosessia.

Case-organisaation vastauksista ilmenee, että palvelun alkuvaiheessa asiakas kokisi hyödyllisenä *tehtävien aikatauluttamisen*, jotta prosessi etenisi systemaattisesti. Lukujärjestyksen laatimista puoltaa haastateltavan mukaan asian ja aikataulun yhdistäminen, jolloin asiakaskin sitoutuu prosessiin paremmin. Erityisesti voitaisiin sopia, missä hallituksen kokouksessa sijoituksia käsitellään, jotta asian eteneminen varmistetaan. Nämä seikat huomioiden nykyistä Portfolio 360° -palvelua voitaisiin kehittää esittämällä asiakkaalle ensimmäisessä tapaamisessa selkeä prosessikaavio esimerkiksi Lehtisen ja Niinimäen (2005, 37) mallikaaviota hyödyntämällä. Toisaalta prosessin tarkka aikatauluttaminen on hankalaa, koska prosessi etenee usein asiakaskohtaisesti riippuen siitä, millaisia tarpeita asiakkaalla on. Mikäli asiakkaalla ei ole aiempaa sijoituskokemusta, sijoituspolitiikankin tekeminen voi viedä paljon aikaa ja vaatia useita tapaamisia asiakkaan kanssa.

Asiakasyrityksen hallituksen käsittelyä voidaan tehostaa Case-organisaation haastateltavan mukaan *perustelemalla ja pohjustamalla* sijoitusratkaisut asiakkaan liiketoiminnallisilla hyödyillä. Kuntaliiton mukaan kuntaomisteisille yhtiöille tarjottavien sijoitusratkaisujen riskin pitää olla tunnistettavissa ja arvioitavissa ja näin ollen huomioitava kuntaomisteiselle yhtiölle sopivat vaihtoehdot. Mikäli asiakkaalle tarjottava sijoitusratkaisu voidaan perustella näillä edellä olevilla Kuntaliiton argumenteilla, asiakas voi kokea, että perusteet ovat riittävät. Tämän vuoksi on tärkeää varmistaa tuotteen sopivuus yrityksen tarpeisiin ja lisäksi tarjota *mahdollisuutta asiantuntijan hyödyntämiseen* ratkaisuvaihtoehdon esittelemisessä hallitukselle. Myös teoriassa todettiin, että asiakkaan on voitava markkinoida tuotteen ajatus organisaationsa sisällä. Tiivis asiantuntijayhteistyö parantaa varmasti myyntituloksia, mutta voi olla käytännössä vaikea toteuttaa. Yksittäisen asiantuntijan aika on rajallinen ja henkilöstöresurssien kasvattaminen vierihoidon varmistamiseksi lisää palvelun kustannuksia.

Tutkimuksessa kerätyn empiria- ja teoriatiedon mukaan kuntaomisteisten yhtiöiden sijoituspäätöksissä tulisi ottaa konserniajattelu huomioon. Omistajaohjausta voidaan pitää määrävänä tekijänä, jolloin kunnallisten tytäryhtiöiden sijoitustoiminnassa on tärkeää, että tytäryhtiöiden toiminta on myös emoyhtiön etujen mukaista. Näin ollen tytäryhtiöiden sijoituspolitiikkaa laatiessa tulisi ottaa huomioon konserniohjeistus omistajapolitiikan ja sijoittamisen osalta, jotta varmistetaan, etteivät emoyhtiön ja tytäryhtiöiden sijoituspolitiikat eivät ole keskenään ristiriidassa tai toistensa etujen vastaiset. Tästä voidaan päätellä, että *sijoituspolitiikan laatiminen pitäisi aloittaa emoyhtiön kanssa*, minkä jälkeen ohjeistusta voidaan hyödyntää tytäryhtiöissä tarpeen mukaan. Näiden tutkimustulosten huomioiminen käytännön sijoitustoiminnassa voisi tulevaisuudessa tehostaa merkittävästi myyntiprosessia. Suurimpana hyötynä voidaan pitää ajankäytön tehostumista, kun kuntakonsernin yhteistä sijoituspolitiikkaa voidaan hyödyntää suoraan tytäryhtiöihin, eikä kaikille yhtiöille tarvitse tehdä omaa ohjeistusta.

Tämän edellä mainitun tutkimustuloksen hyödyntäminen vaatii myös myyntiprosessin muokkauksista, sillä prosessissa olisi hyvä huomioida jo varhaisessa vaiheessa konsernin yhteinen sijoituslinjaus. Mikäli tällaista ei ole vielä laadittu, voitaisiin Portfolio 360° -palvelun toimesta laatia konsernille sijoitusohjeistus yhteistyössä konsernin kanssa.

6.2.2 Asiantuntijapalvelun sisällönkehitysehdotukset

Kohderyhmän huomioiminen on tuotekehityksessä tärkeää, koska muutoin palveluntuottajan tarjoama ratkaisu ei välttämättä sovi asiakkaalle. Tutkimuksen empiriassa todettiin, että Portfolio 360° -palvelun tuotekehityksessä tulisi ottaa huomioon julkisomisteiset asiakkaat omana segmenttinään ja *korostaa palvelun sopivuutta kuntaomisteisille yhtiöille*. Lisäksi toivottiin *käytännönläheisempää* ja ”ei liian hienoa” tarinaa. Tällöin asiakkaan on helpompi samaistua tuotteen kohderyhmään. Kunta-segmentti voidaan huomioida esimerkiksi myyntimateriaalissa, jossa voidaan tuoda esiin *Kuntaliiton suosituksia ja aikaisempia työnäytteitä kuntaomisteisten yhtiöiden sijoitusratkaisuista*. Tällaiset aikaisemmat tulokset konkretisoivat palvelua asiakkaalle ja lisäävät luottamusta palveluun. Nämä edellä mainitut kehityskohteet vahvistuivat tutkimuksen teoriassa.

Portfolio 360° -palvelun sijoituspolitiikkaa tulisi muokata kuntaomisteisten yhtiöiden tarpeet huomioiden. Tällaisia sijoituspolitiikan sisältöön vaikuttavia tekijöitä tuli esiin sekä teoriassa että empiriassa. *Sijoitusinstrumenttien valintaan vaikuttaa asiakkaan kassalikviditeetin luonne*: ovatko varat tilapäistä, pysyväisluonteista vai pitkäaikaista kassavlijäämää. Tätä jaottelua pitäisi Kuntaliiton asiantuntijan mukaan soveltaa myös kuntaomisteisiin tytäryhtiöihin ja huomioida instrumenttikohtaiset suositukset kunkin tilanteen mukaan.

Sijoitusinstrumenttien osalta voidaan hyödyntää aiempaa suositusta laajemmin eri liikkeellelaskijoita joukkolainojen osalta. Empiriassa tehdyn Kuntaliiton asiantuntijahaastattelun mukaan kuntatoimijan tulisi ensisijaisesti sijoittaa hyvän luottoluokituksen liikkeellelaskijoihin, mutta myös alemman luottoluokituksen joukkolainoja voidaan hyödyntää, jos yhtiöiden riski on arvioitavissa ja tunnistettavissa.

Portfolio 360° -palvelussa sijoituspolitiikkaa laatiessa *voidaan siis huomioda myös alemman luottoluokituksen joukkolainat*, kuten edellä mainittu. Lisäksi sijoitukset voivat pitää sisällään myös muiden kuin valtioiden liikkeellelaskemia joukkolainoja ja osakepuolella aiempaa laajempaa *maantieteellistä hajautusta*.

Yhteenvedona Kuntaliiton suosituksista voidaan todeta, että kunnan sijoitustoiminnan tulee lähtökohdaisesti olla taloudellisesti tuottavaa, mutta sijoitusten riski pitää pystyä tunnistamaan ja arvioimaan. Kuntaomisteisen yhtiön sijoitustoiminta pohjautuu kunkin kunnan omiin sijoittamisen lähtökohtiin ja perusteisiin. Kuntaliiton ohjeistukset ovat suosituksia, eikä velvoitteita sijoituskohteiden valinnasta anneta. Näin ollen Kuntaliitto ei anna suoria allokationsuosituksia, vaan ohjaa kiinnittämään huomioon erilaisiin riskitekijöihin.

6.2.3 Asiantuntijatyön kehitysehdotukset

Asiantuntijan työ on asiakkaalle näkyvin osa palvelua, minkä vuoksi sitä pitää kehittää jatkuvasti. Empiriassa tehtyjen haastattelujen mukaan nousi esiin, että asiantuntijan säännöllistä yhteydenpitoa arvostetaan. Yhteydenpito tuottaa asiakkaalle erityistä lisäarvoa silloin, kun asiantuntija esittelee *yri-tykselle sopivia ratkaisuja, jotka tuottavat yritykselle hyötyä*. Kaiken yhteydenpidon pitäisi pohjautua asiakkaan hyvään tuntemiseen, mikä case-yrityksen vastauksissa tarkoitti asiakkaan taustatietojen tuntemista ja *kiinnostuksen osoittamista yhtiön toimintaa kohtaan* esittämällä kysymyksiä asiakkaan liiketoiminnasta. Asiakas ei halua tavata asiantuntijaa, joka esittelee omia ratkaisujaan ”henkseleitä paukutellen”. Tällainen vaikutelma voi tulla myös silloin, jos asiantuntija käyttää liian teknistä kieltä tai puhuu rahoitusalan termejä käyttäen. Portfolio 360° -palvelun myyntityössä pitäisi siis korostaa asiakkaalle sopivia ratkaisuja, jotka pohjautuvat asiakkaan liiketoiminnan tuntemiseen ja puhua asiakkaan kanssa kansantajuisia termejä käyttäen.

Portfolio 360° -palvelun ostamista voidaan helpottaa myös lupaamalla palvelulle takuu, jolloin asiakkaan kokema riski palvelun käyttöönotosta pienenee. *Takuu* voidaan toteuttaa sopimalla esimerkiksi palvelun suppean version *koekäytöstä*, jolloin asiakas saa hankittua kokemusta palvelun sisällöstä. Nämä antavat asiakkaalle huolettoman vaikutelman ja lisäävät luottamuksen tunnetta. Nämä seikat tulivat esille sekä tutkimuksen empiriassa että teoriassa. Portfolio 360° -palvelussa koekäyttö voisi tarkoittaa esimerkiksi sijoitusten toteuttamista alkuun pienemmällä pääomalla, jolloin asiakas saa kokemusta palvelun käytöstä ja samalla asiantuntijayhteistyö vahvistuu. Toisaalta koekäytöstä puhuminen voi kuulostaa siltä, että sijoitusten arvon laskiessa asiakas saa koekäytön aikana menettämänsä rahat takaisin. Jotta tällainen väärinkäsitys voidaan välttää, koekäytön määritelmä pitää tehdä asiakkaalle selväksi.

Kuntasektorin palvelut on usein kilpailutettavia, jolloin kilpailijakentän tunteminen on tärkeää tarjousta laatiessa. Tutkimuksen teorian ja empirian pohjalta muodostui käsitys, jonka mukaan asiakkaalle olisi hyvä tarjota *kilpailijatuotteiden vertailua asiakkaan kanssa*. Mikäli asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta sijoittamisesta, tarjousten vertaileminen voi olla työlästä ja vaikeaa. Asiantuntijan todellista ammattitaitoa on oman palvelun asemointi kilpailijoihin nähden. Samalla asiantuntija saa

arvokasta tietoa kilpailijoiden tarjouksista ja voi hyödyntää tätä jatkossa. Jotta asiakas päästää asiantuntijan vertailemaan kilpailijoiden tarjouksia, edellyttää asiakassuhde jo tässä vaiheessa vahvaa luottamusta. Mikäli asiakas kokee, että asiantuntija pyrkii itse hyötymään palvelun vertailusta, voi tällaisen asiantuntija-avun hyödyntäminen kääntyä asiantuntijaa itseään vastaan.

6.3 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä toimeksiannon mukaisesti työelämään. Tutkimuksessa käsiteltiin asiantuntijapalvelun tuotekehitystä monipuolisesti ja empirian kautta nostettiin esiin kehitysehdotuksia, jotka vahvistettiin teorialla. Kehitysehdotukset ovat käytännönläheisiä ja niitä hyödyntämällä Portfolio 360° -palvelua voidaan kehittää kuntasegmentille sopivaksi. Työn suurimmaksi arvoksi voidaan mainita tulokset, joilla saatiin uutta tietoa kuntaomisteisten yhtiöiden sijoitustoiminnasta. Merkittävimpänä tuloksena voidaan mainita yhtenäisen sijoituspolitiikan tekeminen koko kuntakonsernille. Tätä tietoa hyödyntämällä nykyisen palvelun myymisellä on aiempaa paremmat mahdollisuudet saavuttaa myynnillisiä tuloksia julkisomisteisten yhtiöiden sijoitusneuvonnassa. Lisäksi näyttää siltä, että kuntasektorilla voi olla paljon hyödyttämätöntä sijoituspotentiaalia, koska Portfolio 360° -palvelua on aiemmin tarjottu pääsääntöisesti yksityiselle sektorille. Myös tämä näkökulma huomioiden tämän tutkimuksen ajankohta oli erinomainen. Nyt palvelua voidaan kehittää suoraan uudelle segmentille tämän tutkimuksen kehitysehdotuksia hyödyntämällä.

Kansainvälisissä tutkimuksissa (Edvardsson ja Olsson 1996), (Syson ja Perks 2004) ja (Hull 2004) vahvistui palveluprosessin merkitys osana asiantuntijapalvelun kehittämistä. Lisäksi näissä tutkimuksissa nousi esiin asiakkaiden osallistaminen palvelun kehittämiseen. Erityisen hyödyllisenä esitettiin prosessin vaiheiden läpinäkyvyyden esittäminen asiakkaalle, jolloin myös asiakkaan rooli palvelun osallistumisessa selkenee. Tämä prosessin läpinäkyvyyden tarve tuli esiin tässä tutkimuksessa myös case-organisaation haastattelussa. Palvelun kehittämisen edut ja asiantuntijan ammattitaidon merkitys nähtiin sekä kansallisessa että kansainvälisessä vertailussa yhtäläisenä.

Kansainvälisessä vertailussa (Bell ja Eisingerich 2007) ja (Syson ja Perks 2004) tämän tutkimuksen tulokset poikkesivat osittain kilpailijakentän teorian osalta. Kansallinen aineisto kannusti kasvattamaan asiakkaan tietoisuutta ydinpalvelun sisällöstä, kun taas kansainvälinen tutkimus osoitti, että asiakkaan tietotaidon kasvaminen on uhka asiakkaan sitoutumiselle yhteen palveluntarjoajaan. Toisaalta kilpailijakentän ja organisaation yhteistyöverkoston hyödyntäminen palvelun kehittämisessä nähtiin kansainvälisessä tutkimuksessa kannattavana. Kansainvälisen tutkimuksen mukaan suurin kilpailuetu voidaankin saavuttaa kehittämällä palvelua yhteistyöverkostoa hyödyntämällä, jolloin palvelun kopioiminen on kilpailijoille vaikeaa. Kansallinen aineisto sen sijaan painotti palveluntarjoajan asemointia kilpailijoihin nähden asiakkaalle tarjottavien tukipalveluiden kautta.

Tämä tutkimus ei kuitenkaan kytkeydy julkisomisteisten yhtiöiden sijoitustoiminnan osalta kansainväliseen tutkimukseen. Suomen kuntasektori on kansallinen järjestelmä ja tutkimus käsittelee suomalaisten julkisomisteisten yhtiöiden sijoitustoimintaa. Julkisten toimijoiden sijoittamisesta on saatavilla tutkimustuloksia, jotka asettuvat maantieteellisesti Kehittyville markkinoille tai Itä- Eurooppaan, jolloin

tutkimustulokset eivät ole keskenään vertailukelpoisia, koska näiden edellä mainittujen alueiden elinkeinoelämän rakenne ja kansallinen talousjärjestelmä poikkeavat verrattessa Suomeen. Näin ollen kansainvälinen lähdeaineisto ei tue tutkimuksen kansallista aihetta.

Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät olivat kvalitatiivisia, jolloin kehityskohteesta oli mahdollisuus saada syvällistä tietoa. Tapaustutkimuksen tehtävä on ymmärtää tiettyä tapausta monipuolisia menetelmiä hyödyntäen, mitä voidaan tutkimuksessa onnistuneena. Tässä tutkimuksessa empiria muodostui useista haastatteluista, joista osa oli kirjallisia sähköpostihaastatteluja. Tutkimustulokset osoittavat, että käytetyt menetelmät olivat toimivia, koska niiden kautta saatiin uutta tietoa. Mikäli kaikki haastattelut olisi tehty kasvotusten vuorovaikutuksessa, olisi tutkijalla ollut mahdollisuus syventää vastauksista saatavaa tietoa jatkokysymyksillä. Lisäksi tutkimuksen näyte olisi voinut olla laajempi, jolloin tutkimuksen yleistettävyyks olisi parempi. Nämä edellä mainitut muutokset huomioiden tutkimuksen toteutusaikataulu olisi vienyt enemmän aikaa, mihin tällä hetkellä tutkijalla ei ollut mahdollisuutta.

Tutkija osallistui tutkimuksen aikana aktiivisesti tapauksen kehittämiseen. Tutkimuksen aikana kehitettiin case-organisaatiolle sopivaa sijoituspolitiikkaa, jossa hyödynnettiin Kuntaliitosta saatuja tietoja. Lisäksi tutkija oli yhteydessä case-organisaation kuntaan, jossa omistajaohjausta, sijoitusohjeistuksia ja konserniohjetta tulkittiin yhdessä kunnan kamreerin kanssa. Lisäksi tutkimuksessa esiin tulleet uusia asioita kuntaliiton suosituksista käsiteltiin puhelinneuvotteluissa kunnista vastaavan asiantuntijan kanssa Nordeassa ja kuntaliiton suositusten vaikutuksia käytäntöön pohdittiin yhdessä Portfolio 360° -palvelun työntekijän kanssa. Näin ollen tutkijan rooli ulottui myös käytännön prosesseihin, jolloin tutkija toimi subjektiivisesti. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset ja johtopäätökset on kuitenkin tehty tutkijan subjektiivinen rooli tiedostaen ja johtopäätökset pohjautuvat suoraan teoriasta ja empiriasta esiin tulleisiin kehityskohteisiin. Näin ollen tutkimusta voidaan kuitenkin pitää luotettavana.

Tutkimuksen näyte oli suppea, koska tutkimuksessa käsiteltiin vain yhden julkisomisteisen yrityksen tapausta. Tämä valinta huomioiden tutkimuksessa voitiin kuitenkin ymmärtää tapausta syvällisesti, koska tutkijan ajankäyttö voitiin kohdistaa siihen. Näytteen pienuus huomioiden tutkimuksen yleistettävyyks voidaan asettaa kyseenalaiseksi. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut yleistää case-yrityksen tapausta koskemaan kaikkia julkisomisteisia yhtiöitä, mutta tapauksen avulla saatiin uutta oppia, jota voidaan hyödyntää jatkossa. Tällaista oppia olivat esimerkiksi Kuntaliiton suositukset sijoittamisesta kuntasektorilla, joiden yleistettävyyttä palvelun kehittämisen kannalta voidaan pitää julkisomisteisia yhtiöitä koskien pätevänä.

Tämän tutkimuksen ansioista myös tutkijan oma asiantuntijuus on kehittynyt. Tutkijan tietämys Kuntaliiton roolista kuntasektorilla on lisääntynyt, kuntaomisteisten yhtiöiden sijoitusneuvonnan erityispiirteet ovat syventyneet ja asiantuntijatyön rooli prosessin kehittämisen kannalta on jalostunut. Tutkija on ymmärtänyt, että Kuntaliitto ei anna kuntaomisteisia yhtiöitä velvoittavia ohjeistuksia sijoittamisesta vaan suosittelee jokaista kuntaa laatimaan oman sijoitusohjeistuksen. Keskeistä tässä ohjeistuksessa on pohtia sijoitusratkaisujen riskiä ja sopivuutta kuntaomisteiselle toimijalle.

Tutkimuksen hyötyä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Ensinnäkin tutkimuksen case-yrityksessä sijoituspolitiikkaa voitiin työstää eteenpäin Kuntaliiton haastattelussa esiin tulleiden asioiden seurauksena. Lisäksi case-yrityksen haastattelussa saatiin arvokasta palautetta asiantuntijatyöstä ja tähänastisesta prosessista, joita ei välttämättä olisi tullut esiin tavallisten asiantuntijatapaamisten yhteydessä. Tutkimuksen haastattelu antoi palautteelle oman aikansa ja kannusti vastaajia avoimuu- teen. Toiseksi Suomen Kuntaliitto ry:n asiantuntijahaastattelussa syntyi tutkijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen tuloksena sellaista tietoa, mitä Kuntaliiton asiantuntija aikoi hyödyntää tulevassa kuntasektorille julkaistavassa sijoitustoiminnan ohjeistuksessa. Kolmanneksi Nordean työntekijöiden haastattelun vastauksista päätellen myös haastateltavat tunnistivat itse Portfolio 360° -palvelun ke- hitystarpeita, joita ei ilman tätä tutkimusta olisi välttämättä tullut ilmi.

Nämä edellä mainitut näkökulmat huomioiden tutkimusta voidaan pitää hyödyllisenä ja työelämää kehittäväenä. Tutkimuksen kautta on voitu tuottaa monille eri osapuolille arvokasta, käytännönlä- heistä tietoa ja hyödyllisiä toimintamalleja tulevaisuutta ajatellen. Tutkija on tyytyväinen tutkimuk- sen toteutukseen tiivis aikataulu huomioiden ja tutkimuksen lopputuloksiin, koska tutkimus synnytti sellaista uutta tietoa, jonka käytännön sovellettavuusarvo on hyvä.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen prosessit ja empirian kautta saatu käytännön tieto tuottivat lukuisia kysymyksiä ja näkökulmia, joissa voidaan todeta olevan merkittävää potentiaalia jatkotutkimukselle. Kuntaliiton näkemys kuntakonsernin yhtenäisestä sijoitusohjeistuksesta on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tätä asiaa voitaisiin lähestyä toiminnallisella tutkimuksella, jossa yhdelle kunnalle laadittaisiin sijoituspolitiikka ja jalkautettaisiin se koskemaan myös osittain tai kokonaan konsernin tytäryhtiöitä. Täl- laisen tutkimuksen kautta voitaisiin kehittää sijoituspolitiikkaa konsernin omistajan näkökulmasta. Samalla saataisiin arvokasta tietoa omistajaohjauksen vaikutuksesta konsernin sijoituspolitiikkaan.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin tietoisesti tietyistä ryhmistä: julkisomisteisista tytäryhti- öistä, Nordean työntekijöistä ja Kuntaliiton työntekijästä. Erilaisten mielipiteiden saamiseksi olisi mie- lenkiintoista haastatella esimerkiksi useampia saman kuntakonsernin tytäryhtiöitä ja vertailla näiden sijoitustarpeita keskenään. Vaihtoehtoisesti haastateltavaksi voitaisiin valita useita eri kuntia ja tut- kia, miten sijoitustoiminta toteutuu eri kuntakonserneissa tytäryhtiöt huomioiden. Toisaalta olisi hyvä selvittää, miten kuntien tytäryhtiöiden sijoittaminen tällä hetkellä eroaa kuntien omistajien sijoittami- sesta.

Tässä tutkimuksessa esille tulleiden Portfolio 360° -palvelun kehitysehdotuksien käytännön koke- muksia olisi myös mielenkiintoista tutkia. Kuntaomisteisten yhtiöiden kokemuksia tämän tutkimuksen perusteella muokatusta Portfolio 360° -palvelusta voitaisiin kerätä asiakaspalautteen muodossa. Sa- malla voitaisiin tutkia, miten asiakkaiden palvelukokemus on muuttunut näiden uudistusten myötä ja miten se on vaikuttanut palvelun myyntituloksiin.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHO, Antti 2015-06-26. Portfolio 360° -palvelukuvaus[sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Mervi Snellman-Virta. [Tulostettu 2015-06-30.] Saatavissa: Iisalmi: Mervi Snellman-Virran kokoelmat.
- APUNEN, Antti 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- BELL, S., EISINGERICH, A. 2007. The paradox of customer education. Julkaisussa: European Journal of Marketing, Vol 41 Iss 5/6 pp. 466-486. [Viitattu 2015-09-09.] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/0309560710737561>.
- CAGAN, Jonathan, VOGEL, Craig 2003. Kehitä kärkituote, ideasta innovaatioksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- GRÖNROOS, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: Wsoy.
- EDVARDSSON, B., OLSSON, J. 1996. Key concepts for new service development. Julkaisussa: The Service Industries Journal 16. 140-164. [Viitattu 2015-09-16.] Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069600000019>
- ERIKSSON, Päivi, KOISTINEN, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- FRENCH, Steven 2009. Action research for practising managers [Viitattu 2013-10-21]. Saatavissa: www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirjo ja SAJAVAARA, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17.painos. Helsinki: Tammi.
- HOPPU, Kari 2004. Sijoitustuotteiden markkinoinnin sääntely. Helsinki: WSOY.
- HULL, F. 2004. Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance. Julkaisussa: Journal of Service Research 7.167-180. [Viitattu 2015-09-16.] Saatavissa: http://www.researchgate.net/publication/247745163_Innovation_Strategy_and_the_Impact_of_a_Composite_Model_of_Service_Product_Development_on_Performance
- KALLUNKI, Juha-Pekka, MARTIKAINEN, Minna ja NIEMELÄ, Jaakko 2007. Ammattimainen sijoittaminen. Gummerus Kirjapaino Oy.
- KARIOLA, Raija, NIEMELÄ, Jaakko, ANGERVUO, Hannu 2004. Yritys sijoittajamarkkinoilla – sijoittajasuhdetoiminnan haasteet ja mahdollisuudet. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- KINNUNEN, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.
- KOSKINEN, Ilpo, ALASUUTARI, Pertti ja PELTONEN, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary 2001. Principles of marketing. Printed in the United States in America.

- LEHTINEN, Uolevi, NIINIMÄKI, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Srtöm Osakeyhtiö.
- MATEAR, S., GRAY, B., GARRET, T. 2004. Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations. Julkaisussa: International Journal of Service Industry Management 15. 284-301. [Viitattu 2015-09-16.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564230410540944>
- MYLLYNTAUS, Oiva 2002. Kunnan ja kuntayhtymän sijoitustoiminnan perusteista päättäminen. Suomen Kuntaliitto.
- MÄNTTÄRI, Pietu 2007. Kuntien sijoitustoiminnan riskienhallinnan keinot ja niiden käyttö. Tampereen yliopisto. Kunnallistalous. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 2015-09-09.] Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/browse?value=M%C3%84NTT%C3%84RI%2C+PIETU&type=author>
- NORDEA 2015-01-15. Sisäisen toimintamallin kuvaaminen. Sisäinen muistio 15.01.2015. Sijainti: Kuopio: Nordea.
- NORDEA 2015-08-30. Asiakastapaamisen muistio 30.8.2015. Sijainti: Kuopio: Nordea [CMS].
- NORDEA 2015. Joukkolainojen ABC. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2015-09-03] Saatavissa: <http://www.nordea.fi/yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/sijoittaminen/joukkolainat+ja+sijoitusobligaatiot/joukkolainojen+abc/1429842.html>
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy.
- PARANTAINEN, Jari 2008. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- PARKKONEN, Jarmo, KNUTS, Mårten 2014. Arvopaperimarkkinalaki. Helsinki: Talentum.
- RAJALA, Tuija, TAMMI, Jari, MEKLIN, Pertti 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- RANTANEN, Teemu, TOIKKO, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Kever-verkkolehti, 8 (2).
- SIJOITUSTOIMINNAN PERUSTEET 2015-06-23. [Jari Vaineen ja tutkijan sähköpostikeskustelu]. Saatavissa: Iisalmi: Mervi Snellman-Virran kokoelmat.
- SIPILÄ, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- SIPILÄ, Jorma 1996b. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: WSOY.
- SUOMEN KUNTALIITTO RY 2015. Kuntaliitto Kuntien edunvalvojana. [Verkkojulkaisu]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/edunvalvonta/Sivut/default.aspx>

SUOMEN PANKKI. [Viitattu 2015-06-23] Saatavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/muut_uutiset/Pages/uutinen_150415.aspx 15.4.2015

SUOMEN PANKKI 2015. [Viitattu 23-06-2015] Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/tiedotteet/Documents/130523_ET_Vakausjulkaisu_kalvot.pdf

SUOMEN PANKKI 2015. Euroopan keskuspankin ohjauskorko ja 12kk euribor. [Viitattu 2015-06-23] Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/korot/pages/tilastot_markkina-_ja_hallinnolliset_korot_euribor_ekpohj_kk_chrt_fi.aspx

SYSON, F., PERKS, H. 2004. New Service development: a network perspective. Julkaisussa: The Journal of Services Marketing 18. 255-266. [Viitattu 2015-09-16.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876040410542254>

TINNILÄ, M. 2013. Efficient service production: service factories in banking. Julkaisussa: Business Process Management Journal, Vol.19 Iss 4 pp. 648-661. [Viitattu 2015-09-09.] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-Mar-2012-0026>

VAINE, Jari 2015-08-17. Erityisasiantuntija, rahoitusala. [Haastattelu.] Iisalmi: Puhelinhaastattelu.

VAINE, Jari 2015-08-07. Sijoitustoiminnan perusteet [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Mervi Snellman-Virta. [Tulostettu 2015-08-07.] Saatavissa: Iisalmi: Mervi Snellman-Virran kokoelmat.

VILKKA, Hanna, AIRAKSINEN, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

YRITYS OY 2015. Vuosikertomus 2014. [Viitattu 2015-08-10] Saatavissa: Liite 1.

LIITE 1: CASE-YRITYKSEN VUOSIKERTOMUS

Lähteet: Tämä tieto on julkaistavasta raportista jätetty pois luottamuksellisuussyistä.

LIITE 2: HAASTATTELURUNGOT

Case-yrityksen haastattelu 12.8.2015

Yhteistyön toimintaketju

10/2014 Ensimmäinen tapaaminen; sijoitukset; nykytilanne, esittely

12/2014 Toinen tapaaminen; Sijoitusehdotuksen läpikäynti, materiaalin suunnittelu hallitukseen

3/2015 Puhelinpalaveri; hallitukselle esitettävän materiaalin läpikäynti

5/2015 Hallituksen kokous, Nordean sijoitusneuvonnan esittely ja lupa sijoituspolitiikan kehittämiseksi ja prosessin jatkamiselle

8/2015 Neljäs tapaaminen; haastattelu ja sijoituspolitiikan luonnostelu

- Millaisia toimenpiteitä tämä prosessi on vaatinut teiltä tähän saakka?
- Miten koette palvelun hyödyn suhteessa omaan ajankäyttöönne?
- Millaisia asioita toivotte, että olisi voitu tehdä toisin?
- Millaista hyötyä toivotte saavanne Nordean sijoitusneuvonnasta?
- Miten pankit erottuvat toisistaan tällä kassanhallinnan- ja sijoitusneuvonnan saralla?
- Millaiset asiat tulevat vaikuttamaan eniten päätökseenne sijoitusyhteistyökumppanin valinnassa?
- Olette aiemmin kertoneet, että haluatte välttää riskejä. Millaiset riskitekijät teitä ajatteluttavat?

Sijoituspolitiikka

- Millaiset asiat ovat johtaneet siihen, että yrityksenne haluaa laatia sijoituspolitiikan?
- Miten olette toimineet aiemmin, kun teillä ei ole ollut sijoituspolitiikkaa?

Tarvemääritys

Yrityksenne kassan keskisaldo on 5Me ja maksuliikenteeseen tarvittava määrä on 1Me. Näin ollen 4Me:lle voitaisiin tavoitella parempaa tuottoa sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Lisäksi yrityksellänne on tulevaisuudessa tarvetta varautua kustannustason nousuun ja mahdollisiin uusiin investointeihin. Tämän vuoksi Nordean asiantuntija on suositellut yrityksellenne pidempiaikaisen varakassan kerryttämistä, jota voidaan käyttää tarvittaessa. Hallituksenne on päättänyt (27.5.2015), että yrityksellenne voidaan laatia sijoituspolitiikka yhteistyössä Nordean asiantuntijan kanssa. Sijoituspolitiikka käsitellään hallituksessa, jonka jälkeen yrityksen varoja voidaan sijoittaa sijoituspolitiikan ja sen hetkisen tilanteenne mukaisesti.

(Sijoitusneuvottelut 21.10.2014-27.5.2015)

- Miten yllä määritelty tarpeenne kuvaa nykytilaa?
- Miten koette, että tarpeenne on ymmärretty?
- Millaisia asioita tässä ei tullut esiin?

Sijoitusasiantuntijatyön kehitys

- Millaista asiantuntijapalvelua arvostatte?
- Mitä toivoisitte asiantuntijapalvelulta ihannetilanteessa?
- Mikä olisi parasta? entä pahinta?
- Millaista yhteydenpitoa arvostatte?
- Millaista palautetta haluaisitte antaa tässä vaiheessa?

Portfolio 360-palvelun asiantuntijahaastattelut

1. Asiantuntijapalvelun myyntiprosessin kehitys

Portfolio 360-tuotteen sisäinen tuotantoprosessi Nordeassa

- Miten Portfolio 360-palvelu on otettu julkisomisteisten asiakkaiden keskuudessa vastaan?
- Miten julkisomisteiset yhtiöt eroavat mielestäsi asiakaskuntana muista asiakkaista?
- Minkä verran palvelua on esitetty julkisomisteisille asiakkaille suhteessa muihin asiakaskuntiin? Millaiset seikat ovat mielestäsi tähän syynä?
- Millaisia haasteita julkisyhteisöille myytävään Portfolio 360-palveluun liittyy?
- Miten helposti monistettavana pidät nykyistä Portfolio 360-palvelua julkisomisteisille yhteisöille?
- Miten selkeästi mielestäsi Portfolio 360-palvelun toimittamiseen osallistuvien henkilöiden roolit ja vastuualueet on jaettu? Miten muuttaisit roolitusta ja vastuualueita?
- Miten yksittäisten asiantuntijoiden riippuvuutta voitaisiin vähentää palvelun toimittamisessa?
- Miten systemoitu/vakioitu nykyinen sisäinen toimitusprosessi mielestäsi on?
- Kuinka yhtenäisenä pidät nykyisen Portfolio 360-palvelun asiantuntijoiden työvaiheita?
- Millaisia konkreettisia tavoitteita palvelun myynnille on?
- Miten palveluntuloksia mitataan?
- Millaista dokumentaatiota ja työkaluja palvelussa tarvitaan?
- Miten Portfolio 360-palvelussa varmistetaan asiakastytyväisyys prosessin ajan?

Portfolio 360-tuotteen tarjontaprosessi asiakkaalle

- Miten mielestäsi asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden määrittely on kartoitettu Portfolio 360-palvelussa? Mihin asiakkaan ongelmaan Portfolio 360-tuote vastaa?
- Millaisia vaiheita palvelun tarjoamisessa asiakkaalle on?
- Miten palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin?
- Mistä palvelun tekijöistä muodostuu suurin hyöty asiakkaan liiketoiminnalle? Miten tämä viestitään asiakkaalle?
- Mitä Portfolio 360-palvelun ostaminen muuttaa asiakkaan liiketoiminnassa?
- Miten asiakas valitsee sopivan ratkaisun?
- Miten palvelun hinta on ilmoitettu asiakkaalle?
- Miten Portfolio 360-palvelussa varmistetaan, että tuote on asiakkaalle sopiva?
- Miten sijoitussuunnitelma toteutetaan, jotta asiakas on tyytyväinen?
- Onko asiakkaalla mahdollisuus koekäyttää palvelua?
- Millainen takuu palvelulle annetaan?

2. Portfolio 360-tuotteen sisällön kehitys

- Milloin Portfolio 360-tuote lanseerattiin Nordeaan?
- Miten tuotetta on kehitetty sen jälkeen?
- Mitä on mielestäsi Portfolio 360-palvelun ydinosaaminen?
- Millaisia lisäpalveluja/toimintoja asiakkaan on mahdollisuus saada osana palvelua tällä hetkellä?
- Millaiset lisäpalvelut parantaisivat tulevaisuudessa Portfolio 360-palvelua?
- Miten palvelun myynnissä on hyödynnetty muiden asiakkaiden kokemuksia palvelusta ja tuotteesta?

Palvelutuotteen konkretisointi ja ostamisen helpottaminen

- Miten Portfolio 360-tuotetta on konkretisoitu asiakkaalle? Miten kehittäisit tuotteen konkretisointia?
- Millaisia velvollisuuksia asiakkaalla on palvelun käyttöönotossa?
- Miten mielestäsi asiakkaan ajankäyttöä voitaisiin tehostaa prosessin ajan?
- Miten mielestäsi tuotteen ostamista voitaisiin helpottaa?

Kilpailijoista erottuminen

- Miten nykyinen tuote erottuu kilpailijoista?
- Miten palvelu poikkeaa muista tällä hetkellä?
- Miten tuotetta pitäisi kehittää, jotta se olisi kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa?
- Miten palvelun hinnoittelu asettuu suhteessa kilpailijoiden hinnoitteluun?
- Miten asiakasta on tällä hetkellä avustettu eri toimijoiden tuotteiden vertailemisessa?

3. Asiantuntijatyön kehitys

- Millaisia haasteita olet kohdannut vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa?
- Miten palvelun ainutlaatuisuutta on korostettu asiakkaalle?
- Millaisia ongelmia olet kohdannut palvelun käyttöönotossa?
- Miten asiakkaan ongelmista on keskusteltu tapaamisessa?
- Millaisissa tilanteissa olet kokenut, että palvelun myynnissä on epäonnistuttu? Mistä tämä on johtunut?
- Miten asiakkaan luottamusta pyritään vahvistamaan?
- Miten palvelun riskit on kuvattu asiakkaalle?

Muuta

- Miten mielestäsi Portfolio 360-palvelua pitäisi kehittää, jotta julkisomisteiset yhteisöt ostaisivat palvelun jatkossa

Portfolio 360-palvelun asiantuntijahaastattelu

1. Asiantuntijapalvelun myyntiprosessin kehitys

Portfolio 360-tuotteen sisäinen tuotantoprosessi Nordeassa

- Miten Portfolio 360-palvelu on otettu julkisomisteisten asiakkaiden keskuudessa vastaan?
- Miten julkisomisteiset yhtiöt eroavat mielestäsi asiakaskuntana muista asiakkaista?
- Minkä verran palvelua on kokemuksesi mukaan esitetty julkisomisteisille asiakkaille suhteessa muihin asiakaskuntiin? Millaiset seikat ovat mielestäsi tähän syynä?
- Millaisia haasteita julkisyhteisöille myytävään Portfolio 360-palveluun liittyy?
- Miten selkeästi mielestäsi Portfolio 360-palvelun toimittamiseen osallistuvien henkilöiden roolit ja vastualueet on jaettu? Miten muuttaisit roolitusta ja vastualueita?

Portfolio 360-tuotteen tarjontaprosessi asiakkaalle

- Miten mielestäsi asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden määrittely on kartoitettu Portfolio 360-palvelussa?
- Mihin asiakkaan ongelmaan Portfolio 360-tuote vastaa?
- Mistä palvelun tekijöistä muodostuu suurin hyöty asiakkaan liiketoiminnalle? Miten tämä viestitään asiakkaalle?
- Miten Portfolio 360-palvelussa varmistetaan, että tuote on asiakkaalle sopiva?

2. Portfolio 360-tuotteen sisällön kehitys

- Miten mielestäsi Portfolio 360°-palvelun sisältöä pitäisi kehittää?

Palvelutuotteen konkretisointi ja ostamisen helpottaminen

- Miten kehittäisit Portfolio 360°-tuotteen konkretisointia asiakkaalle?
- Miten mielestäsi asiakkaan ajankäyttöä voitaisiin tehostaa prosessin ajan?
- Miten mielestäsi tuotteen ostamista voitaisiin helpottaa?

Kilpailijoista erottuminen

- Miten palvelu poikkeaa mielestäsi kilpailijoista tällä hetkellä?
- Miten P360-tuotetta pitäisi kehittää, jotta se olisi kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa?
- Miten palvelun hinnoittelu asettuu suhteessa kilpailijoiden hinnoitteluun?

3. Asiantuntijatyön kehitys

- Millaisia ongelmia olet kohdannut palvelun käyttöönotossa?
- Miten asiakkaan tarpeista on keskusteltu tapaamisessa?
- Millaisissa tilanteissa olet kokenut, että palvelun myynnissä on epäonnistuttu? Mistä tämä on johtunut?

Muuta

- Miten mielestäsi Portfolio 360-palvelua pitäisi kehittää, jotta julkisomisteiset yhteisöt ostaisivat palvelun jatkossa?